

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

LILIAN FIRMINO LACERDA LOPES

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO COMO FATOR DE QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO QUADRO ADMINISTRATIVO DA  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO DE MINAS GERAIS**

JUIZ DE FORA

2015

LILIAN FIRMINO LACERDA LOPES

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO COMO FATOR DE QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO QUADRO ADMINISTRATIVO DA  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

**JUIZ DE FORA**

**2015**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

LOPES, Lilian Firmino Lacerda.

ANÁLISE DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO COMO FATOR DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO QUADRO ADMINISTRATIVO DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO DE MINAS GERAIS / Lilian Firmino Lacerda LOPES. -- 2015.  
119 f.

Orientador: Victor Cláudio Paradela FERREIRA

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. Gestão de Pessoas. 2. Treinamento e Desenvolvimento. 3. Formação em Serviço. I. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, orient. II. Título.

## TERMO DE APROVAÇÃO

LILIAN FIRMINO LACERDA LOPES

ANÁLISE DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO COMO FATOR DE QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO QUADRO ADMINISTRATIVO DA  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em  
20/01/2015.

---

Membro da banca - Orientador(a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 20 de janeiro de 2015

Aos que amo e que, por causa desse amor,  
fazem minha vida ter sentido.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte eterna de amor e luz, e aos meus pais, Lúcio e Maria, que foram (e são!) a personificação do amor divino em minha vida.

*Nada de poder;  
um pouquinho de saber;  
e o máximo possível de sabor...*  
(Roland Barthes)

## RESUMO

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, tem como objetivo analisar a adequação dos modelos de formação em serviço adotados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE), relativamente aos servidores em exercício nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), propondo ações para seu aperfeiçoamento. A SEE/MG possui formas de organizar e disseminar o conhecimento entre seus servidores, mas, muitas vezes, essas se mostram insuficientes em relação às necessidades demandadas. O resultado apresenta-se, então, com uma grande demora na efetivação dos processos de trabalho e um alto índice de incorreções, detectado na análise de documentos referentes a pagamento de benefícios. Assim, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados, procura realizar uma análise dos modelos de formação ofertados pela SEE, por meio de uma comparação entre o funcionamento do sistema e as melhores práticas encontradas na bibliografia especializada, do estudo da legislação pertinente ao tema e da verificação do índice de incorreções detectadas nos processos de cálculo enviados ao Órgão Central, no período de 2009 a 2013. Utiliza, ainda, dados coletados em entrevistas com participantes de uma capacitação ofertada pela SEE, acerca do processo de desenvolvimento existente no órgão. Ao final, é apresentada uma proposta, com o intuito de buscar caminhos que possam auxiliar a Secretaria na elaboração de um modelo eficiente de capacitação e treinamento, ampliando o conhecimento profissional dos servidores e aumentando a qualidade do serviço público prestado.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Formação em Serviço.



## **ABSTRACT**

The presente study, carried out under the Master Professional Graduate Program in Management and Public Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora, aims to analyze the adequacy of training models in service adopted by the State of Minas Gerais Education (SEE), for exercise on servers in the areas of payment of Superintendents of Education Regional (SRE), proposing actions to its improvement. The SEE/MG has ways of organizing and disseminating knowledge among its servers, but often these are insufficient for the other defendant needs. The result is presented, then, with a long delay in the execution of work processes and a high index inaccuracies detected in the analysis of documents relating to payment of benefits. Thus, the research whose results are presented here, seeks to undertake an analysis of training models offered by SEE, through a comparison between the system operation and the best practices found in the relevant literature, the study of law concerning this issue and check the inaccuracies detected in the index calculation procedures sent to the Central Authority from 2009 to 2013. It uses as well as data collected through interviews with participants in a training offered by the SEE, on the existing development process in the body. Finally, a proposal is presented, in order to find ways that would assist the Secretariat in developing an efficient model of capacity building and training, expanding professional knowledge of servers and increasing the quality of the public service.

**Keywords:** People Management. Training and Development. In-Service Training.

## LISTA DE ABREVIATURAS

DCPPP	Diretoria Central de Processamento de Pagamento de Pessoal
RH	Recursos Humanos
SA	Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional
SB	Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica
SEAPA	Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SECCRI	Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais
SECTES	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SEC	Secretaria de Estado de Cultura
SEDS	Secretaria de Estado de Defesa Social
SEDE	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
SEDRU	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana
SEE	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEF	Secretaria de Estado de Fazenda
SEGOV	Secretaria de Estado de Governo
SEMAD	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SES	Secretaria de Estado de Saúde
SEDESE	Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social
SETOP	Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas
SETES	Secretaria de Estado de Turismo e Esportes
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SI	Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SPS	Superintendência de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TC	Teoria Comportamental
TGS	Teoria Geral de Sistemas

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da SEE/MG	20
Figura 2	Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos	22
Figura 3	Organograma das SREs	24
Figura 4	Número de unidades de atendimento pertencentes às Secretarias do Estado de Minas Gerais	27
Figura 5	Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2013	30
Figura 6	Elementos-chave das teorias administrativas	43
Figura 7	Processos liberados e devolvidos, por SRE, no ano de 2011	64
Figura 8	Adequação do curso à realidade profissional dos servidores	71
Figura 9	Processos de cálculo – Almenara e Janaúba - 2012	73
Figura 10	Processos de cálculos – Almenara e Janaúba - 2013	74
Figura 11	Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2009	77
Figura 12	Percentual de erros e acertos dos processos de cálculos analisados no ano de 2009	74 78
Figura 13	Processos para Conferência de Cálculos – ano de 2010	79
Figura 14	Percentual de processos liberados e devolvidos - 2010	79
Figura 15	Processos de Cálculo – Metropolitanas A, B e C - 2011	82
Figura 16	Processos de cálculo, pólo Divinópolis - 2011	82
Figura 17	Processos de cálculo, pólo Uberlândia - 2011	83
Figura 18	Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2011	84
Figura 19	Percentual de processos liberados e devolvidos no ano de 2011	84
Figura 20	Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2012	85
Figura 21	Processos para Conferência de cálculos – ano de 2013	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais características dos Paradigmas Industrial e do Conhecimento	52
Quadro 2	Paralelo entre diretrizes da reforma gerencial no Brasil e aspectos evidenciados na política de Choque de Gestão em Minas Gerais	60
Quadro 3	Cronograma do 1º treinamento	97
Quadro 4	Custos com diárias por SRE	98
Quadro 5	Custo total com diárias	98
Quadro 6	Plano de Ação a ser implementado para realização de capacitação a distância para supervisores e coordenadores de taxaço	104
Quadro 7	Curso a distância para supervisores e coordenadores de taxaço	105
Quadro 8	Divisão das SREs em polos regionais	107
Quadro 9	Elementos relevantes da proposta de capacitação apresentada	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Processos de cálculos por SRE, janeiro a agosto de 2013	31
Tabela 2	Processos de cálculos por SRE relativos ao ano de 2011	64
Tabela 3	Perfil dos servidores	68
Tabela 4	Nota atribuída ao curso ofertado	70
Tabela 5	Adequação do curso à realidade profissional	70
Tabela 6	Contribuição do curso com a prática profissional	71
Tabela 7	Quantitativo de processos de cálculos referentes ao ano de 2012	72
Tabela 8	Quantitativo de processos de cálculos referentes ao ano de 2013	73
Tabela 9	Índice de incorreções por polo regional e índice geral de incorreções – ano de 2011	
Tabela 10	Quantitativo de processos de cálculos referentes ao ano de 2013	90

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1	<b>O ATUAL PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DOS SETORES DE PAGAMENTO, NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS</b>	19
1.1	A ESTRUTURA ORGÂNICA DA SEE/MG	19
1.2	POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES IMPLEMENTADAS PELO ESTADO DE MINAS GERAIS, COM ÊNFASE PARA AS POLÍTICAS ADOTADAS PELA SEE/MG	24
1.3	OS MODELOS DE CAPACITAÇÃO EXISTENTES NA SEE	29
1.4	ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES DOS SETORES DE PAGAMENTO	35
2	<b>GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>	39
2.1	O PENSAMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DA HISTÓRIA	40
2.1.1	<b>Primeiras Correntes Administrativas</b>	44
2.1.2	<b>Teoria das Relações Humanas</b>	46
2.1.3	<b>Teorias desenvolvidas na segunda metade do século XX</b>	48
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE	52
2.3	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	56
2.3.1	<b>A gestão do desenvolvimento na Administração Pública de Minas Gerais</b>	61
2.4	METODOLOGIA DE PESQUISA	66
2.4.1	<b>Pesquisa de campo</b>	67
2.4.1.1	<b>Contexto da capacitação</b>	67
2.4.1.2	<b>Perfil dos servidores capacitados</b>	68
2.5	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS POR MEIO DE ENTREVISTA	69
2.6	ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CÁLCULOS ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2013	76
3	<b>AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES A SEREM EXECUTADAS PELA SEE/MG</b>	91
3.1	PRIMEIRAS AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES	94

3.2	AMPLIAÇÃO DO USO DE TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO	101
3.3	APROFUNDANDO O CONHECIMENTO DA REALIDADE DE TRABALHO DAS SREs	106
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	111
	<b>REFERÊNCIAS</b>	115
	<b>APÊNDICE</b>	119

## INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional nº. 20, de 16 de dezembro de 1998, inovou no cenário do Direito Administrativo Brasileiro ao incluir, no rol dos princípios constitucionais dispostos no artigo 37, *caput*, da Magna Carta, o princípio da eficiência. Assim, a partir dessa nova norma, a Administração Pública, direta ou indireta, pertencente a qualquer dos poderes da União, dos Estados ou dos Municípios, além de observar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, passou a ter que responder eficientemente pelos serviços prestados à sociedade.

A adoção do princípio da eficiência pretendeu alterar não só a forma de organização e estruturação da Administração Pública, mas também modificar a forma de atuação de seus agentes. Com a inserção desse princípio, buscou-se exigir do agente público o desempenho satisfatório de sua função, devendo este realizar suas atividades com presteza, visando a alcançar resultados positivos no exercício de suas atribuições e atendimento satisfatório das necessidades apresentadas pela sociedade.

A partir, então, desse novo cenário político-administrativo, alguns órgãos públicos passaram a buscar formas de gestão que, além de serem pautadas na legalidade e na moralidade, fossem também eficientes, atendendo, assim, às exigências da nova norma constitucional.

Essa tarefa não costuma ser fácil, pois, muitas vezes, as formas de gestão utilizadas pela Administração Pública, ao invés de convergirem para a eficiência na prestação dos serviços, acabam por gerar morosidade, desperdícios e baixa produtividade, acarretando grande ineficiência por parte dos agentes públicos no desempenho de suas funções.

Na busca por essas novas práticas de gestão, e considerando as alterações ocorridas nas relações e no sentido do trabalho, bem como a reorganização da ordem político-econômica mundial, o conhecimento e a informação passaram a ser vistos, pelas organizações, como fonte de riqueza, uma vez que possuem capacidade de agregar valor ao trabalho e melhorar o desempenho.

Dessa forma, assim como os outros entes da federação, o Estado de Minas Gerais também se preocupa em buscar meios mais eficazes para gerir seus



serviços. Para tanto, a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), órgão pertencente à Administração Pública Estadual, responsável por coordenar, formular, executar e avaliar políticas públicas que tenham como finalidade o desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado, implementou, no ano de 2012, a Política de Gestão do Conhecimento, que tem como objetivo institucional “[...] disseminar e compartilhar a informação e o conhecimento entre os servidores” (MINAS GERAIS, 2012, p. 6).

Entre as diretrizes dessa política estadual, encontra-se a “[...] promoção de uma cultura de aprendizado organizacional contínuo, ancorada na valorização e no aprimoramento permanente do capital intelectual”, e, entre os objetivos específicos, está o de “[...] incrementar a produtividade do trabalho dos servidores públicos estaduais, mediante a eliminação de esforços em duplicidade, maior rapidez na recuperação de informações e maior confiabilidade das informações disponibilizadas” (MINAS GERAIS, 2012, p. 13-14).

Verifica-se, dessa forma, que o Estado de Minas Gerais busca aperfeiçoar a prestação de seus serviços, visando a aprimorar o atendimento das necessidades apresentadas pela sociedade por meio da utilização eficiente do conhecimento produzido e utilizado pelas organizações estatais.

A Secretaria de Estado de Educação, como órgão pertencente à Administração Pública Estadual, tem sua atuação pautada nos princípios que regem a política do Estado. Destarte, as ações realizadas pela SEE/MG, devem estar sempre em consonância com o que o Estado preconiza, atendendo às orientações e diretrizes formuladas.

Dessa forma, num momento em que a política estadual destaca a importância de se gerir de forma eficaz o conhecimento como forma de aperfeiçoamento da prestação do serviço público, torna-se relevante analisar de que forma a SEE/MG busca criar, organizar e disseminar o conhecimento entre seus servidores.

Assim, buscando refletir sobre o processo de desenvolvimento dos servidores, dentro da SEE/MG, este estudo foi motivado pela seguinte questão: qual a influência dos programas de formação em serviço na qualidade do trabalho realizado pelos servidores vinculados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, bem como na qualidade do serviço público prestado à sociedade?

Com o intuito de responder a esse questionamento, a presente pesquisa foi realizada tendo como objetivo conhecer os programas de capacitação e treinamento

ofertados pela SEE/MG aos servidores dos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino, analisando a importância desses programas para o desenvolvimento profissional, e propondo ações para o seu aperfeiçoamento.

Buscou-se alcançar o objetivo proposto por meio da análise quantitativa de processos de cálculos de benefícios enviados pelas SREs à sede da SEE para serem verificados e também por meio de entrevistas realizadas junto a técnicos dos setores de pagamento das SREs a fim de conhecer as opiniões dos servidores acerca de processos de capacitação dos quais participaram.

Assim, para a realização deste estudo, foi feita uma análise com base em três aspectos: comparação do funcionamento do sistema com as melhores práticas encontradas nos livros e estudos realizados sobre capacitação e desenvolvimento de pessoas; análise das incorreções detectadas nos processos de cálculo enviados ao Órgão Central, no período de 2009 a 2013; a percepção dos participantes da última capacitação realizada em 2013 quanto aos modelos de formação em serviço oferecidos pela SEE.

Dentro da Superintendência de Pessoal (setor pertencente à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais) há uma equipe que é responsável por orientar e dar suporte aos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino. Entre as atribuições dessa equipe estão as de responder as dúvidas dos supervisores e coordenadores de taxaço, enviadas por e-mail ou ofícios, e analisar processos de cálculos de benefícios enviados pelas SREs à SPS, para conferência.

Assim, por meio do trabalho dessa equipe, é possível observar, diariamente, dificuldades enfrentadas pelos servidores dos órgãos regionais de ensino para interpretar as orientações repassadas pela SEE (tais como dificuldades na interpretação de normas e na execução de procedimentos determinados pelo Órgão Central). É possível também verificar o percentual de incorreções encontradas nos processos referentes a pagamentos e direitos do servidor, encaminhados ao Órgão Central para análise e deliberação.

Em obediência à legislação estadual, esses processos de cálculos devem ter seu pagamento autorizado, em formulário próprio, pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos (o que ocorre após a análise dos documentos pela equipe de servidores da Superintendência de Pessoal). É extremamente importante que esses

processos obtenham o maior número de acertos possível, pois as incorreções nos cálculos ou nas análises dos dados efetuados pelos servidores das SREs comprometem a eficiência do serviço, gerando morosidade no pagamento dos benefícios e insatisfação dos servidores titulares dos benefícios a serem pagos.

Por esse motivo, a análise dos processos de cálculos de benefícios torna-se um instrumento viável de pesquisa, pois fornece indícios do grau de conhecimento supervisores e coordenadores de taxaço possuem acerca dos procedimentos que devem ser realizados no setor de pagamento. Fornece, ainda, pistas relativas à necessidade de capacitação demandada por esses servidores, bem como dos temas que devem ser tratados nos programas de treinamento.

Este trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução. No próximo, é apresentada a estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Também são destacados aspectos importantes da legislação e das políticas estaduais vigentes (acerca da formação continuada dos servidores da SEE/MG e das práticas de gestão do conhecimento aplicadas dentro da Administração). Apresenta, ainda, uma apreciação das capacitações oferecidas pela SEE nos últimos anos, e discorre sobre as atribuições dos servidores que atuam nas funções de supervisores e coordenadores de taxaço. No capítulo seguinte, são apreciadas as melhores práticas encontradas nos livros e estudos realizados sobre capacitação e desenvolvimento de pessoas, comparando-as com os modelos de formação em serviço oferecidos pela SEE. Também são apresentados e analisados dados relativos ao percentual de incorreções encontrado nos processos de cálculo no período de 2009 a 2013. O capítulo traz, ainda, as impressões dos técnicos dos setores de pagamento das SREs de Almenara e Janaúba sobre a capacitação da qual participaram, no ano de 2013, levantadas por meio de entrevistas. Por fim, no último capítulo são apresentadas propostas de formação que visam à melhoria e a atualização dos modelos de capacitação examinados, no intuito de auxiliar a SEE na gestão dos ativos de conhecimento, fomentando o aprendizado, a fim de se obterem resultados satisfatórios na prestação dos serviços realizados.

## **1 O ATUAL PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DOS SETORES DE PAGAMENTO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é o órgão da Administração Pública estadual responsável por “[...] planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação” (MINAS GERAIS, 2008, p. 1). Tem sede na capital mineira, onde funciona seu Órgão Central, e possui órgãos regionais espalhados por todo o estado.

Os órgãos regionais, denominados Superintendências Regionais de Ensino, são responsáveis por exercer, regionalmente, as atribuições que lhes são próprias, observando sempre as políticas e diretrizes educacionais do Estado.

Os servidores dos órgãos regionais realizam seu trabalho em consonância com as orientações repassadas pela Unidade Central da SEE/MG, em um processo de colaboração, articulação e integração das atividades realizadas na sede da SEE e nas SREs.

Para conhecer o funcionamento da Secretaria de Educação, a próxima seção apresenta uma análise de sua estrutura orgânica, considerando as finalidades de suas subsecretarias, com suas respectivas superintendências e diretorias, assim como as finalidades das SREs.

### **1.1 A ESTRUTURA ORGÂNICA DA SEE/MG**

A SEE/MG, conforme disposição contida na Lei Delegada nº. 180, de 20 de janeiro de 2011 (MINAS GERAIS, 2011), possui, em sua estrutura orgânica básica, quatro subsecretarias em funcionamento dentro do Órgão Central em Belo Horizonte. São elas: de Administração do Sistema Educacional (SA); de Desenvolvimento da Educação Básica (SB); de Informações e Tecnologias Educacionais (SI); e de Gestão de Recursos Humanos (SG).

A figura a seguir mostra como a SEE se estrutura nessas quatro subsecretarias.

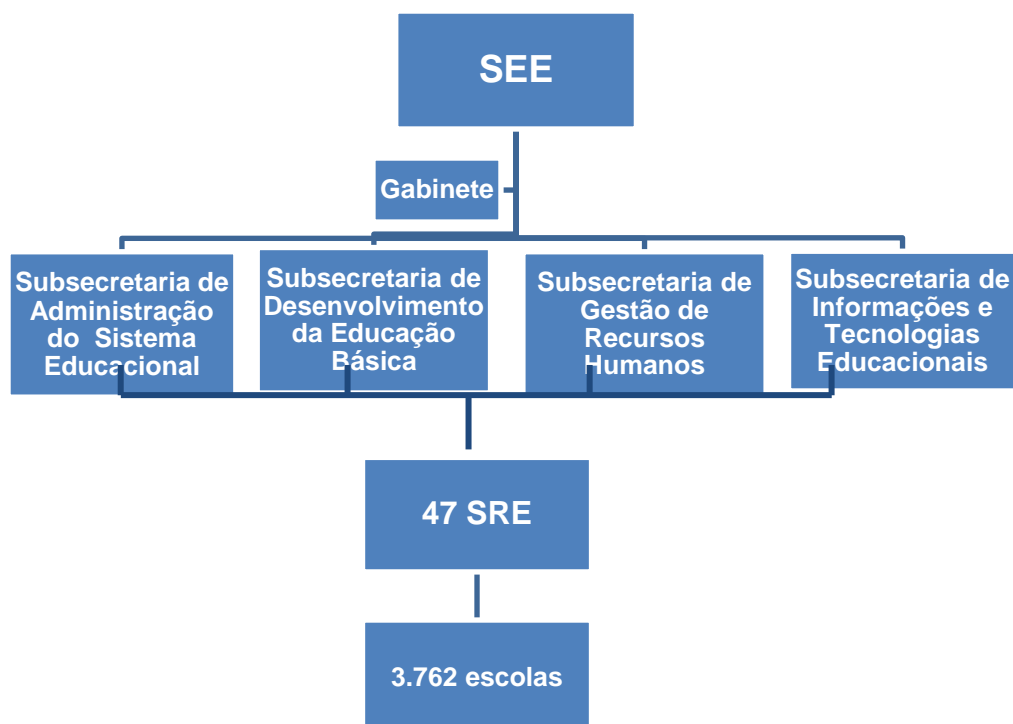


Figura 1: Organograma da SEE/MG  
Fonte: Decreto 45.849/2011.

À Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, conforme disposto no artigo 49 do Decreto nº. 45.849/2011, cabe “[...] coordenar e promover ações que garantam a eficácia e a eficiência do sistema de ensino e do gerenciamento estratégico administrativo da SEE [...]” (MINAS GERAIS, 2011, p. 27).

Esta subsecretaria encontra-se estruturada nas seguintes superintendências e diretorias: Superintendência de Planejamento e Finanças (Diretoria de Planejamento e Orçamento, Diretoria de Finanças, Diretoria de Contabilidade e Diretoria de Prestação de Contas); Superintendência Administrativa (Diretoria de Comunicação e Arquivo, Diretoria de Serviços Gerais e Transportes e Diretoria de Patrimônio); Superintendência de Compras, Contratos e Convênios (Diretoria de Gestão de Compras e Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios); Superintendência de Infraestrutura Escolar (Diretoria de Suprimento Escolar e Diretoria de Gestão da Rede Física).

À Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, cabe, conforme disposto no artigo 12 do Decreto nº. 45.849/2011:

[...] definir e coordenar a implantação da política educacional do Estado no que se refere ao desenvolvimento e avaliação da educação básica, nos diversos níveis e modalidades, à gestão educacional e ao atendimento e organização escolar [...]. (MINAS GERAIS, 2011, p. 9)

A estrutura dessa subsecretaria apresenta as seguintes Superintendências, com suas respectivas Diretorias: Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental (Diretoria de Ensino Fundamental e Diretoria de Apoio à Educação Infantil); Superintendência de Desenvolvimento do Ensino Médio (Diretoria de Ensino Médio e Diretoria de Educação de Jovens e Adultos); Superintendência de Desenvolvimento da Educação Profissional (Diretoria de Educação Profissional e Diretoria de Projetos Especiais); Superintendência de Modalidades e Temáticas Especiais de Ensino (Diretoria de Educação Especial e Diretoria de Temáticas Especiais); Superintendência de Organização e Atendimento Educacional (Diretoria de Planejamento do Atendimento Escolar e Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola).

A Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais, conforme disposto no artigo 28 do Decreto nº. 45.849/2011, é responsável por:

[...] planejar, implementar, monitorar e avaliar as atividades de gestão da informação e gestão da infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, no âmbito da Unidade Central, Superintendências Regionais de Ensino e Escolas Estaduais [...]. (MINAS GERAIS, 2011, p. 16)

Essa subsecretaria possui, em sua estrutura orgânica, as seguintes Superintendências e Diretorias: Superintendência de Informações Educacionais (Diretoria de Informações Educacionais e Diretoria de Acompanhamento de Projetos e Resultados Educacionais); Superintendência de Tecnologias Educacionais (Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação, Diretoria de Recursos Tecnológicos e Diretoria de Apoio Operacional e Controle de Redes); Superintendência de Avaliação Educacional (Diretoria de Avaliação dos Sistemas Educacionais e Diretoria de Avaliação da Aprendizagem).

Por fim, a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, conforme disposto no artigo 39, do Decreto nº. 45.849/2011,

[...] tem por finalidade coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual [...]. (MINAS GERAIS, 2011, p. 15)

Assim, compete à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos:

I – orientar a elaboração de normas de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos; II – definir as diretrizes para a administração de pessoal; III – gerenciar a disseminação de informações referentes à situação funcional dos servidores; IV – orientar e acompanhar o desenvolvimento na carreira dos profissionais da educação; e V – articular com órgãos e instituições, das diferentes esferas de governo, para o desenvolvimento de ações conjuntas de gestão de recursos humanos. (MINAS GERAIS, 2011, p. 21-22)

Para atender às disposições legais que determinam sua competência, a SG se divide em três superintendências, cada qual com suas respectivas diretorias: Superintendência de Recursos Humanos (Diretoria de Avaliação de Desempenho e Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional); Superintendência de Pessoal (Diretoria de Administração de Pessoal do Órgão Central da Educação e Diretoria de Gestão de Pessoal do Sistema de Educação); Superintendência de Normas e Informações de Pessoal (Diretoria de Legislações e Normas de Pessoal e Diretoria de Informações Gerenciais).

A figura 2 apresenta o organograma da SG.

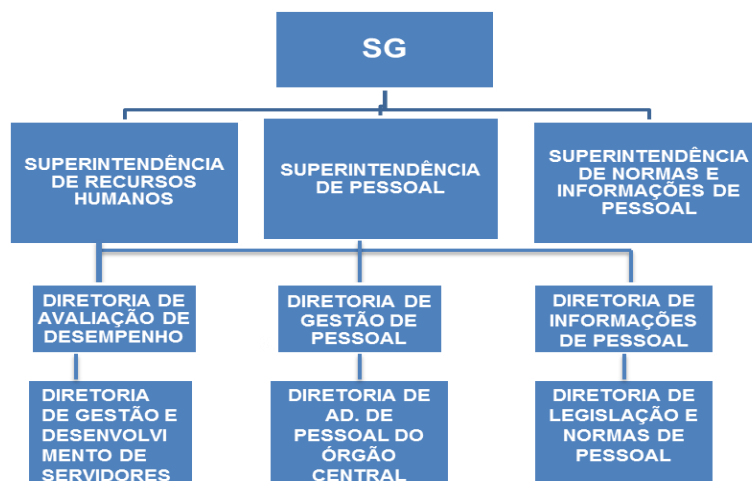


Figura 2: Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos  
Fonte: Decreto nº 45.849/2011.

Nos termos do Decreto nº. 45.849/2011, as três superintendências ligadas à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos têm os seguintes propósitos: a Superintendência de Recursos Humanos “[...] tem por finalidade atuar na gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento humano e organizacional da SEE” (MINAS GERAIS, 2011, p. 22); a Superintendência de Normas e Informações de Pessoal

“tem por finalidade elaborar e implantar normas e procedimentos para a uniformização e a aplicação da legislação de pessoal, e prestar informações gerenciais sobre os servidores do quadro da SEE”. (MINAS GERAIS, 2011, p. 25). Já a Superintendência de Pessoal, conforme disposto no artigo 43 do referido Decreto,

[...] tem por finalidade promover a administração de pessoal no âmbito da Secretaria, em consonância com as políticas e diretrizes de administração de pessoal do Estado, competindo-lhe:

- I – propor políticas e diretrizes para a administração de pessoal, tendo em vista a política educacional do Estado;
- II – planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações da administração de pessoal;
- III – propor e elaborar as normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar seu cumprimento;
- IV – manter a articulação com as unidades administrativas da Secretaria, objetivando a administração e o aperfeiçoamento do quadro de pessoal da Secretaria, das Superintendências Regionais de Ensino e das escolas estaduais; e
- V – manter a articulação com a SEPLAG, Advocacia-Geral do Estado - AGE, CGE e TCE para ações e decisões conjunta. (MINAS GERAIS, 2011, p. 24)

Além da Unidade Central e de sua divisão já descrita, fazem parte da estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais as Superintendências Regionais de Ensino, órgãos subordinados ao titular da Secretaria Adjunta, responsáveis por “[...] exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (MINAS GERAIS, 2011, p. 38).

Cada SRE apresenta-se estruturada em três diretorias distintas. A primeira é a Diretoria Administrativa e Financeira, cujas responsabilidades são:

[...] programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional. (MINAS GERAIS, 2011, p. 39)

Há também a Diretoria Educacional, que, nas SREs de grande porte, é em número de duas (Diretoria Educacional Área A e Diretoria Educacional Área B), cujo desígnio é

coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação, supervisão técnica e



acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais. (MINAS GERAIS, 2011, p. 39)

E, finalizando a configuração das SREs, há a Diretoria de Pessoal, que tem como responsabilidade:

planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. (MINAS GERAIS, 2011, p. 40)

A figura a seguir apresenta a estrutura das SREs.

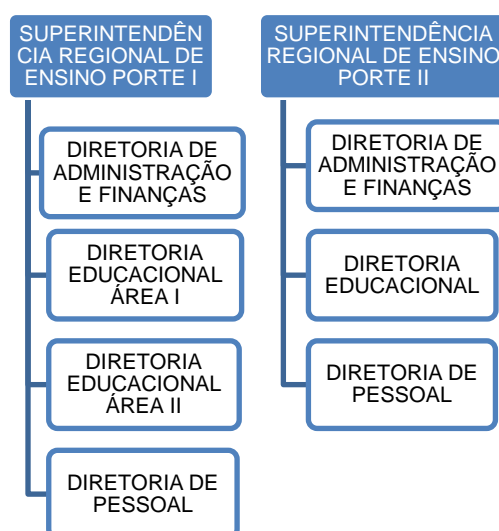


Figura 3: Organograma das SREs

Fonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2013.

Conhecida a estrutura orgânica da SEE/MG, a próxima seção apresenta uma verificação das políticas de desenvolvimento de servidores formuladas no estado, analisando aquelas que estão ligadas aos servidores da Secretaria de Educação.

## 1.2 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES IMPLEMENTADAS PELO ESTADO DE MINAS GERAIS, COM ÊNFASE PARA AS POLÍTICAS ADOTADAS PELA SEE/MG

Na chamada Era da Informação, torna-se primordial a capacidade de criar, ampliar e obter conhecimento. Informação e conhecimento tornam-se insumos

importantes dentro das organizações, uma vez que criam a possibilidade de agregar valor ao trabalho e melhorar o desempenho profissional. Antunes (1999) ensina que o conhecimento passa a ser considerado como recurso econômico, exigindo, assim, novos padrões de valorização do profissional e da organização.

Trabalhadores, detentores da matéria-prima “conhecimento”, convertem-se em peças fundamentais no planejamento e controle dos processos de trabalho e devem ser capazes de obter os resultados desejados pela instituição. Segundo Wriston (1994 *apud* Edvinsson e Malone, 1998, p. 3) “[...] a nova fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor”.

Os responsáveis pelas tomadas de decisões de uma instituição devem sempre se preocupar com a autenticidade das informações nas quais se baseiam para tomar suas resoluções. Informações em desacordo com a legislação vigente, ou com os valores ou a missão da instituição, ferem a fidedignidade da decisão e impactam negativamente a prestação do serviço realizada pelo Órgão.

O objetivo de uma organização pública deveria ser sempre prestar, da melhor forma possível, os serviços que lhe são confiados. Essa eficiência na prestação do serviço é, inclusive, determinação constitucional. No entanto, muitas vezes, o alcance desse objetivo torna-se inviável em virtude das muitas variáveis, tais como a demora no trâmite das informações, a centralização da tomada de decisões e ausência de disseminação do conhecimento, que podem interferir na execução das atividades do órgão.

É importante que os gestores públicos estejam sempre atentos ao modo como as informações de trabalho estão sendo repassadas dentro da organização e se as normas legais que regem a instituição estão sendo obedecidas. Para tanto, é necessário que os gestores analisem os caminhos pelos quais as informações irão passar e se elas conseguirão chegar a quem é de direito.

Assim, para que se possa avaliar se os procedimentos legais estão sendo adotados corretamente pelos profissionais vinculados ao quadro de Pessoal da Secretaria de Educação de Minas Gerais, é necessário, antes de tudo, oferecer a esses profissionais condições de aquisição e ampliação dos saberes essenciais à boa prática do trabalho. Uma forma que pode permitir aos profissionais a aquisição desses saberes é a implementação de um processo de desenvolvimento e de

gestão de pessoas que lhes permita, por meio de programas contínuos de capacitação, adquirir, ampliar e disseminar conhecimentos.

Com o intuito de instituir a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual foi publicado, em 12 de janeiro de 2006, o Decreto nº. 44.205. Segundo disposto no referido diploma legal, a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais visa implementar ações de capacitação, de elevação de escolaridade e de formação profissional com o objetivo de melhorar o desempenho do servidor por meio da aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de atitudes e habilidades.

O artigo quarto da supracitada norma legal, qual seja, o Decreto nº. 44.205/2006, determina as finalidades da Política de Desenvolvimento dos Servidores. São elas:

Art. 4º [...]

- I - capacitar o servidor em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades;
- II - valorizar o servidor por meio de sua capacitação permanente;
- III - aprimorar as competências do servidor;
- IV - adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público; e
- V - racionalizar e tornar mais efetivo o investimento em ações de desenvolvimento do servidor. (MINAS GERAIS, 2006, s/p)

Em 05 de agosto de 2004, anteriormente à entrada em vigor do Decreto nº. 44.205/2006, foi publicada a Lei nº. 15.293, instituindo as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais que, em seu artigo 4º, I, dispõe:

Art. 4º - A estruturação das carreiras dos Profissionais de Educação Básica tem como fundamentos:

I - a valorização do profissional da educação, observados:

- a) a unicidade do regime jurídico;
- b) a manutenção de sistema permanente de formação continuada, acessível a todo servidor, com vistas ao aperfeiçoamento profissional e à ascensão na carreira;
- c) o estabelecimento de normas e critérios que privilegiem, para fins de promoção e progressão na carreira, o desempenho profissional e a formação continuada do servidor, preponderantemente sobre o seu tempo de serviço;
- d) a remuneração compatível com a complexidade das tarefas atribuídas ao servidor e o nível de responsabilidade dele exigido para desempenhar com eficiência as atribuições do cargo que ocupa;
- e) a evolução do vencimento básico, do grau de responsabilidade e da complexidade de atribuições, de acordo com o grau e o nível em que o servidor esteja posicionado na carreira. (MINAS GERAIS, 2005, s/p)

Verifica-se, dessa maneira, que políticas públicas vinculadas à formação e à capacitação contínua dos profissionais da educação estadual foram formuladas. Não houve, no entanto, uma completa implementação das disposições previstas na legislação estadual no tocante à formação dos profissionais da SEE, pois o sistema de formação continuada, previsto na Lei nº. 15.293/2004, ainda não é acessível a todos os servidores. Nesse mesmo sentido, os processos de capacitação citados no Decreto nº. 44.205/2006 ainda não são permanentes, uma vez que a política de gestão de conhecimento está sendo implementada dentro dos órgãos estaduais.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais tem peculiaridades que a diferenciam dos demais órgãos: são 2,4 milhões de alunos matriculados na rede estadual de ensino e 3.762 unidades escolares, conforme dados apresentados no site da SEE/MG, além de um grande número de servidores vinculados a esta Secretaria (considerando todos os servidores lotados em escolas e nos órgãos regionais de ensino).

Segundo dados extraídos do Portal do Estado de Minas Gerais, a SEE/MG possui 3.887 unidades de atendimento (entre escolas estaduais, SREs e setores pertencentes à Unidade Central) e está presente em todo o Estado. Já outros órgãos, como a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e a Secretaria de Turismo e Esportes, possuem nove e três unidades de atendimento, respectivamente, todas com funcionamento em Belo Horizonte.

Mesmo entre os órgãos estaduais de maior porte, a SEE/MG se destaca: a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior possui 460 unidades de atendimento, e a Secretaria de Estado de Fazenda possui 796 unidades.

A figura a seguir permite verificar o número de unidades de atendimento pertencentes aos órgãos estaduais.

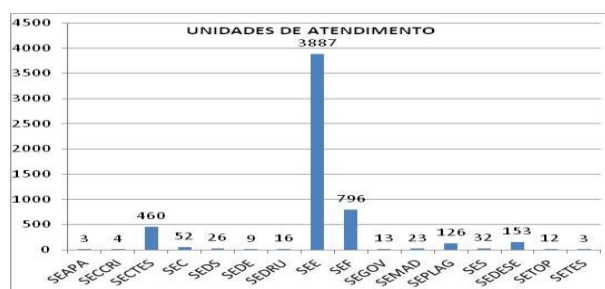


Figura 4: Número de unidades de atendimento pertencentes às Secretarias do Estado de Minas Gerais

Fonte: Portal do Estado de Minas Gerais (2014)

Observando-se os dados registrados na figura 4, verifica-se que a SEE/MG possui um número muito maior de unidades de atendimento do que as outras Secretarias do Poder Executivo Estadual. Uma das possíveis causas desse fato é que o órgão estadual da educação registra uma alta demanda de serviços a serem prestados à sociedade, além de um grande número de destinatários desses serviços. Não fosse alta a demanda, não seriam necessárias tantas unidades para atender à população.

Considerando o elevado número de unidades de atendimento pertencentes à SEE/MG, bem como o grande quantitativo de alunos matriculados nas escolas estaduais, é possível inferir que existe um grande volume de trabalho a ser realizado em todos os setores da SEE.

Em razão desse grande volume de trabalho existente, há uma percepção, dentro do órgão estadual de ensino, de que o número de servidores vinculados ao seu quadro de pessoal é insuficiente para a realização das atividades concernentes às funções que precisam ser desempenhadas dentro da entidade. Forte indício que aponta para essa realidade é o número de vagas divulgado para os cargos de Assistente Técnico Educacional (ATE) e Analista Educacional (ANE) no último concurso público para provimento de vagas pertencentes à SEE: para o cargo de ATE, foram divulgadas 603 vagas, e para o cargo de ANE, foram divulgadas 378 vagas, conforme Edital nº. 001/2011.

No entanto, somente o preenchimento do Quadro de Servidores da SEE não é medida suficiente para garantir a prestação de um serviço público de qualidade. Além do preenchimento das vagas existentes, deve existir, dentro do órgão, uma preocupação permanente ligada às formas de aquisição e partilha de conhecimento entre os servidores. Conforme destacam Davenport e Pruzak (1998), o saber coletivo construído dentro da instituição, a forma como ele é utilizado e a presteza na aquisição de novos conhecimentos são as vantagens que sustentam uma empresa.

Em virtude da grande necessidade de pessoas existente no âmbito da SEE, muitas vezes, o direcionamento dos novos servidores é feito para os setores que mais necessitam de profissionais, sem avaliar se eles possuem o perfil adequado para a função que irão exercer e sem capacitá-los formalmente para assumirem aquela atribuição.

Considerando as informações até agora descritas, assim como as disposições constantes da legislação estadual acerca da política de desenvolvimento dos

servidores, e, ainda, as orientações contidas na bibliografia pesquisada, é possível perceber, no trabalho cotidiano que a pesquisadora efetua dentro da SEE, que as práticas de gestão realizadas na Secretaria ainda não alcançaram totalmente o objetivo de garantir eficiência na prestação dos serviços pelos quais o Órgão Educacional é responsável.

Os prováveis motivos são muitos. Entre eles, podem ser citados: insuficiência de servidores em exercício no Órgão Central da Educação, o que dificulta a formação de equipes de treinamento em caráter permanente, e carência de pessoal nas Superintendências Regionais de Ensino, levando um grande volume de trabalho, que deveria ser realizado nos órgãos regionais, a ser executado na unidade central da SEE. Há, ainda, intensa rotatividade e elevado número de exonerações, principalmente de servidores nomeados há poucos anos, desestruturando, assim, setores dentro do Órgão (que perde servidores já adaptados ao trabalho e, na maioria das vezes, não tem como substituí-los imediatamente).

Assim, para auxiliar a SEE a atingir a excelência na prestação dos serviços que estão sob sua responsabilidade, é importante investir na formação em serviço de seus profissionais. É preciso que os servidores recebam orientações e capacitações para o trabalho que lhes permitam realizar com eficiência as atividades que lhes forem atribuídas.

Diante dessa necessidade, na próxima seção, é realizada uma análise das últimas capacitações oferecidas pela SEE, aos coordenadores e supervisores de taxaço, sendo apresentados, também, dados relativos ao número de acertos e erros constantes dos processos de cálculos enviados à SPS, no ano de 2013.

### 1.3 OS MODELOS DE CAPACITAÇÃO EXISTENTES NA SEE

A importância da formação em serviço para os técnicos dos setores de pagamento torna-se clara quando se observa o número de processos relativos a direitos e vantagens do servidor que são encaminhados ao Órgão Central para análise e que precisam ser devolvidos aos órgãos regionais para retificação.

A legislação estadual, por meio do Decreto nº. 43.441, de 17/07/2003, que estabelece procedimento de taxaço de folha de pagamento de pessoal da administração direta, autárquica e fundacional do Estado de Minas Gerais, posteriormente alterado pelo Decreto nº. 44.516, de 2007, determina, em seu artigo

5º, inciso III, que os pagamentos de valores superiores a R\$ 10.000,00 (dez mil reais) devem ser autorizados pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação.

Assim, todos os processos de cálculos realizados nas SREs, cujos valores ultrapassem esse limite, são enviados à Unidade Central da SEE, especificamente à Superintendência de Pessoal, para comprovação, mediante títulos ou documentos próprios, do direito do servidor ao benefício e para verificação dos cálculos. Somente após a análise dos documentos, realizada por uma equipe de servidores da Superintendência de Pessoal, o Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos autoriza o pagamento do benefício, por meio de assinatura em formulário próprio.

Aqueles processos nos quais são encontradas incorreções, seja por erros nos cálculos ou nas análises do direito ao benefício, seja por ausência de documentos necessários, são devolvidos à SREs de origem para retificação e posterior reanálise.

A figura 5 apresenta o número de processos de pagamento de servidores, cujos valores de crédito são superiores a R\$ 10.000,00 (dez mil reais), recebidos no Órgão Central, para análise, no período de 1º de janeiro a 30 de agosto de 2013.

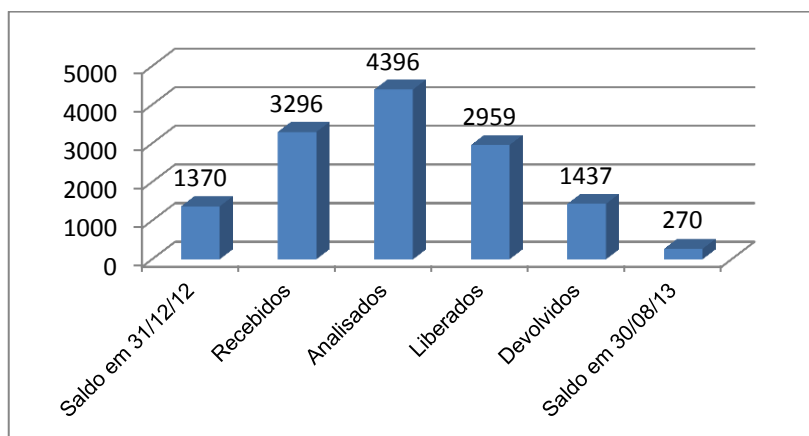


Figura 5: Processos para Conferência de Cálculos – janeiro a agosto de 2013  
 Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2013.

Conforme os dados registrados na figura 5, a Superintendência de Pessoal iniciou o ano de 2013 com um montante de 1370 processos de cálculos que haviam sido enviados pelas SREs, durante o ano de 2012, para serem analisados pela equipe de conferência. No ano de 2013, a SPS recebeu, de 1º de janeiro a 30 de agosto, 3296 processos que, somados aos processos que já havia no setor, formaram o número de 4666 processos para serem analisados.

No mesmo período de 1º de janeiro a 30 de agosto de 2013, foram analisados pela equipe de conferência da Superintendência de Pessoal do Órgão Central da Educação 4396 processos. Desse total de processos analisados, 2959 foram liberados para assinatura e autorização de pagamento pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos e 1437 foram devolvidos às SREs para nova análise. Restaram, ainda, no setor, em 30 de agosto de 2013, 270 processos para serem conferidos. É possível aferir, ao analisar os dados da Figura 5, que aproximadamente 30% dos processos de cálculos analisados, no período de 1º de janeiro a 30 de agosto de 2013, pela equipe de conferência da Superintendência de Pessoal do Órgão Central, precisaram ser devolvidos aos seus órgãos de origem para retificação.

Essa necessidade de devolução implica em várias consequências negativas para a prestação do serviço: ao ser devolvido para o órgão regional de origem o processo precisará ser refeito, o trâmite da devolução é lento e o servidor, detentor do direito de crédito, acaba esperando mais tempo para ver seu processo concluído e seu pagamento liberado.

A tabela 1, referente a um relatório formulado pela Superintendência de Pessoal do Órgão Central, permite visualizar o número de processos de cálculos enviados por cada SRE, no período de 1º de janeiro a 30 de agosto de 2013, assim como o número de processos analisados, liberados para assinatura ou devolvidos para correção de dados, relativamente a cada SRE.

Tabela 1: Processos de cálculos por SRE, janeiro a agosto de 2013

S.R.E	Processos em 1º/01/2013	Recebidos após 1º/01/2013	Analisados	Liberados	Devolvidos para correção	Processos em 30/08/2013
Almenara	5	28	29	23	6	4
Araçuaí	11	69	73	48	25	7
Barbacena	56	85	131	87	44	10
Campo Belo	15	37	52	32	20	0
Carangola	5	32	34	17	17	3
Caratinga	7	53	58	45	13	2
Caxambu	10	28	37	28	9	1
C.Lafaiete	8	17	23	18	5	2
C.Fabriciano	14	81	93	57	36	2
Curvelo	6	11	17	15	2	0
Diamantina	21	71	80	37	43	12
Divinópolis	99	153	218	139	79	34
G.Valadares	67	163	227	107	120	3



<b>Continua</b>						
S.R.E	Processos em 1º/01/2013	Recebidos após 1º/01/2013	Analizados	Liberados	Devolvidos para correção	Processos em 30/08/2013
Guanhães	23	46	62	44	18	7
Itajubá	9	44	53	36	17	0
Ituiutaba	5	19	23	12	11	1
Janaúba	38	38	74	55	19	2
Januária	11	46	50	18	32	7
Juiz de Fora	82	100	178	121	57	4
Leopoldina	30	32	58	40	18	4
Manhuaçu	12	62	65	36	29	9
Metrop. A	70	90	149	92	57	11
Metrop. B	16	58	61	31	30	13
Metrop. C	19	82	88	50	38	13
M. Carmelo	18	14	29	22	7	3
M. Claros	79	61	137	104	33	3
Muriaé	37	26	63	43	20	0
Ouro Preto	10	23	29	23	6	4
Paracatu	18	28	45	34	11	1
P. de Minas	31	119	146	98	48	4
Passos	28	61	88	59	29	1
Pat.de Minas	38	86	114	83	31	10
Patrocínio	23	18	39	24	15	2
Pirapora	3	21	21	13	8	3
P. de Caldas	38	70	103	69	34	5
Ponte Nova	23	86	98	56	42	11
Pouso Alegre	26	77	98	69	29	5
S.J. Del Rei	7	15	20	12	8	2
S.S.do Paraíso	18	35	47	35	12	6
Sete Lagoas	62	74	128	80	48	8
Teófilo Otoni	13	80	84	41	43	9
Ubá	11	53	57	44	13	7
Uberaba	28	72	96	58	38	4
Uberlândia	36	79	108	83	25	7
Unai	1	30	31	26	5	0
Varginha	11	164	166	109	57	9
Vencimentos Deixados <sup>1</sup>	0	65	60	28	32	5
GTAP <sup>2</sup>	134	452	586	513	73	0
<b>Total</b>	<b>1370</b>	<b>3296</b>	<b>4396</b>	<b>2959</b>	<b>1437</b>	<b>270</b>

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2013.

<sup>1</sup> Processos oriundos de todas as SRE, referentes a valores de crédito deixados por ex-servidores falecidos em favor de seus herdeiros.

<sup>2</sup> Grupo de Trabalho de Aposentadoria, em exercício no Órgão Central da SEE, que auxilia as SREs nos processos de aposentadoria dos servidores.

Analisando-se o número de processos conferidos no período de 1º de janeiro a 30 de agosto de 2013, é possível observar, por meio dos dados registrados na tabela 1, que algumas SREs demonstraram maior número de devolução de processos que outras. Assim, torna-se necessário avaliar que motivos fazem com que o percentual de incorreções seja tão alto em algumas SREs, bem como buscar meios para garantir a todos os profissionais a possibilidade de executar bem as funções que lhes são atribuídas.

É sabido que, para executar bem suas tarefas, o profissional precisa adquirir o conhecimento necessário para atender aos anseios da organização. Para tanto, é importante que a instituição lhes ofereça condições de aquisição e ampliação dos saberes essenciais à boa prática do trabalho.

Formas de aquisição e ampliação de conhecimentos podem ser criadas por meio de capacitações, encontros gerenciais e conferências realizadas com o intuito de produzir e disseminar informações.

Considerando as dificuldades apresentadas pelos profissionais que atuam nos setores de pagamento das SREs, observadas por meio das incorreções existentes nos processos de cálculos de benefícios, é possível perceber que é importante garantir a esses servidores a oportunidade de participarem de capacitações e encontros gerenciais. Acredita-se que a participação em programas de desenvolvimento podem auxiliar os profissionais na compreensão das atividades a serem executadas, bem como ampliar o conhecimento acerca dos temas ligados às suas funções.

É possível inferir, ainda, que os modelos de capacitações oferecidos hoje pela Secretaria de Estado de Educação, podem ser insuficientes na formação contínua dos servidores, estando, assim, desalinhados aos objetivos e metas do Órgão.

Não há capacitações com periodicidade definida. Muitas vezes, elas ocorrem em virtude do surgimento de um fato novo, como a publicação de uma nova legislação ou a implementação de uma nova política. As cargas horárias são pequenas e os conteúdos, muitas vezes, não conseguem abranger todos os assuntos que precisariam ser tratados, considerando o longo período de tempo em que as capacitações deixam de acontecer.

Nem todos os profissionais dos setores são capacitados diretamente pelas equipes da unidade central. Uma parte das equipes dos setores de pagamento de cada SRE, dois ou três servidores, participa dos cursos e encontros e repassam o

conteúdo trabalhado para os demais colegas. Não há, no entanto, nenhuma verificação por parte da Unidade Central da SEE sobre como esses repasses são feitos por cada órgão regional.

A última capacitação específica para técnicos dos setores de pagamento ocorreu em 2011, em polos regionais, com grupos definidos de SREs, por polo regional. Foram capacitados três servidores do setor de pagamento de cada uma das 47 SREs, ou seja, foram capacitados 141, do total de 600 servidores. Essa capacitação teve uma carga horária de 24 horas e contemplou, como conteúdo, assuntos relativos às práticas quotidianas do setor, aos procedimentos de inclusão e manutenção de dados funcionais e financeiros no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) e à dirimção de dúvidas apresentadas pelos servidores.

Anteriormente a esse encontro, só havia acontecido uma capacitação, em 2007, no próprio Órgão Central da Educação, em Belo Horizonte. O treinamento ocorrido no ano de 2007 foi mais abrangente que a capacitação de 2011, pois alcançou cinco servidores de cada SRE: o Diretor da Diretoria de Administração e Finanças, o coordenador do serviço de Inspeção Escolar, o coordenador do setor de pagamento e dois supervisores de taxaço. Os temas abordados foram mais amplos, pois foram discutidos assuntos de competências da Superintendência de Pessoal, da Diretoria de Gestão de Pessoal e da Diretoria de Legislação e Normas de Pessoal. No entanto, em decorrência dos muitos assuntos estudados durante o encontro, alguns foram tratados somente superficialmente.

No ano de 2013, foi realizada uma videoconferência, no mês de setembro, com duração de duas horas, por meio da qual se buscou contatar todas as SREs. Ainda em 2013, em virtude de solicitação das Superintendentes das SRE de Almenara e Janaúba, foi realizado um encontro com os técnicos dos setores de pagamento dessas duas SREs, nos dias 02 e 03 de outubro. Durante esse encontro, foram capacitados cinco servidores de cada SRE, aproximadamente metade do total de servidores do setor de pagamento de cada regional. Essas foram as únicas formas de capacitação ocorridas durante aquele ano.

Assim, é possível perceber que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais mantém modelos de formação junto às equipes de servidores dos setores de pagamento das SREs, mas que nem sempre esses modelos correspondem às necessidades dos servidores. Indício desse fato é que o número de incorreções verificadas nos processos de cálculos é alto, conforme os dados

apresentados na Figura 5 e na Tabela 1 deste capítulo, e o lapso temporal entre a realização de uma capacitação e outra é muito grande, não sendo estabelecidos encontros periódicos.

Nesse sentido, Pacheco *et al.* defendem:

[...] as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações contemporâneas. [...] Cabe aos gestores buscar soluções mediante estratégias integradas e harmônicas que criem vantagens, por meio das pessoas e com as pessoas. (PACHECO *et al.*, 2009, p. 39)

Para que se possa conhecer melhor o trabalho realizado dentro dos setores de pagamento, são destacadas, a seguir, as atribuições dos supervisores e coordenadores de taxaço, analisando-se a importância dos programas de capacitação como instrumento auxiliar no desempenho eficiente das funções desses servidores.

#### 1.4 ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES DOS SETORES DE PAGAMENTO

Os setores de pagamento fazem parte das Diretorias de Pessoal das SREs, e são responsáveis pelo processamento da folha de pagamento. São também responsabilidade desses setores a inclusão e manutenção dos dados funcionais e financeiros de todos os servidores vinculados aos órgãos regionais de ensino, no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP).

Cada setor de pagamento conta com um coordenador e um número específico de supervisores de taxaço (que são os servidores responsáveis pela análise da vida funcional dos servidores e lançamento de dados no SISAP).

É por meio dos registros lançados no SISAP que são verificados e atualizados os dados relativos ao ingresso do servidor no Estado, sua evolução na carreira, ou seja, suas progressões e promoções obtidas ao longo do tempo, seus benefícios financeiros (gratificações, adicionais por tempo de serviço), dados de aposentadoria e pagamento mensal. É também por meio dos registros lançados no SISAP que o Órgão Central da Educação emite relatórios quantitativos relacionados ao número de servidores lotados nas escolas, número de servidores contratados temporariamente para o exercício de funções públicas dentro das unidades escolares, número de servidores situação de excedência – em afastamentos legais ou em ajustamento funcional –, entre outros.

Dessa forma, antes de incluir ou alterar qualquer registro no Sistema de Administração de Pessoal, os supervisores de taxaço devem realizar uma srie de anlises e, para que possam cumprir seu trabalho com eficiêcia, tm que estar em constante estudo das normas e legislaçoes relativas a direitos e vantagens do servidor, resoluçoes publicadas pela SEE (relacionadas à formaço e manutenço de turmas nas escolas, designaçoes de servidores em carácer temporário), políticas de remuneraço e planos de carreira dos servidores entre outras.

Por esse motivo, o processo de taxaço, que, segundo o Decreto nº. 43.441, de 17/07/2003, artigos 1º e 2º, corresponde ao “[...] ato de liquidaço de despesa pública” [...] que “[...] se efetiva mediante o registro, no Sistema de Administração de Pessoal - SISAP, módulo de pagamento - SIAP, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos” (MINAS GERAIS, 2003, s/p), é realizado por servidores específicos, designados exclusivamente para as funçoes de supervisores e coordenadores de taxaço.

A Lei nº. 15.961, de 2005, criou 47 funçoes gratificadas de coordenador de taxaço e 600 funçoes gratificadas de supervisores de taxaço a serem exercidas por servidores efetivos ou detentores de funço pública, em exercício nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino.

Segundo disposto no Decreto nº. 44.261, de 2006, que regulamenta os dispositivos da Lei nº 15.961, de 2005, são atribuiçoes do coordenador de taxaço:

- I - exercer a coordenaço geral da equipe responsável pelos direitos e vantagens do servidor e pela preparaço de pagamento; II - elaborar e emitir instruçoes e orientaçoes às escolas sobre atividades de preparaço de pagamento, preenchimento de relatórios e sobre legislaço de pagamento de pessoal;
- III - certificar valores devidos aos servidores, calculados pelos Supervisores de Taxaço; IV - lançar valores que ultrapassem o limite permitido para o taxador; V - responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003; e VI - exercer outras atribuiçoes correlatas. (MINAS GERAIS, 2006, s/p)

Ainda segundo disposiçoes contidas no referido Decreto, são atribuiçoes do supervisor de taxaço:

- I - controlar, pesquisar e registrar no SISAP dados e valores de créditos e débitos comprovados mediante títulos ou documentos próprios, com IA (Informativo de Alteraço), IP (Informativo de Proventos), AI (Anotaçoes Internas), relatórios gerenciais e QI (Quadro Informativo); II - acompanhar a vida funcional dos servidores mantendo os registros de dados e valores no SISAP rigorosamente em dia; III - emitir Certidão Negativa de Débito com os

cofres públicos, 2ª via de Demonstrativos de Pagamento e outros documentos; IV - cumprir determinações da Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Conselho de Administração de Pessoal e decisões judiciais no que se refere à conferência, controle, acerto, cálculo, lançamento e atualização de dados e relatórios; V - analisar e responder reclamações de pagamento e proceder aos devidos acertos; VI - elaborar planilhas de valores e descontos previdenciários para institutos de previdência; VII - emitir documento demonstrativo ao IPSEMG para atualização de valores de pensão; VIII - emitir planilhas de débitos para instrução de processo administrativo, de acordo com a Resolução nº 37, de 2005 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; IX - providenciar retenção e liberação de pagamento junto à instituição bancária; X - emitir Ordem de Pagamento Especial; XI - providenciar a tramitação de expediente referente ao Cadastramento no PASEP; XII - emitir DAE - Documento de Arrecadação Estadual referente à devolução de valores recebidos indevidamente; XIII - responsabilizar-se pessoalmente pelos valores taxados, nos termos do Decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003; e XIV - exercer outras atribuições necessárias à consecução dos objetivos do serviço. (MINAS GERAIS, 2006, s/p)

Destarte, verifica-se que essas funções são de extrema importância, pois de sua correta execução depende o sucesso dos procedimentos relativos a pagamento e manutenção de vida funcional de todos os servidores vinculados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Para auxiliar os supervisores e coordenadores de taxaço no desempenho de suas funções, é importante que a SEE lhes conceda a possibilidade de adquirir e compartilhar conhecimentos e informações relativas às suas atividades profissionais.

Para tanto, os mecanismos de treinamento e formação continuada devem se constituir em instrumentos por meio dos quais a SEE busque capacitar seus servidores para o exercício das funções lhes são atribuídas. É importante que os programas de capacitação estejam alinhados aos objetivos do Órgão Público e visem propiciar a aquisição e a partilha do conhecimento entre os servidores.

Como analisado na seção anterior, verifica-se que a SEE mantém modelos de formação em serviço junto a seus servidores. No entanto, muitas vezes, esses modelos deixam a desejar, pois há longos intervalos de tempo entre a realização de um treinamento e outro, e, na maioria das vezes, menos da metade dos servidores são capacitados.

Dando continuidade à pesquisa, visando aprofundar o conhecimento sobre o tema em análise, o próximo capítulo apresenta um estudo das melhores práticas sobre capacitação e desenvolvimento de pessoas, constantes da literatura especializada, comparando-as com os modelos de formação em serviço oferecidos pela SEE. São, também, apresentados e observados dados relativos aos

percentuais de incorreções referentes aos processos de cálculo enviados ao Órgão Central, no período de 2009 a 2013.

Faz parte, ainda, do próximo capítulo, a análise das respostas dadas pelos técnicos dos setores de pagamento das SREs de Almenara e Janaúba às entrevistas realizadas entre os meses de abril e maio de 2014. Essas entrevistas visam avaliar as impressões dos participantes acerca da capacitação ocorrida em 2013, e verificar as expectativas dos servidores quanto aos treinamentos a serem oferecidos, pela SEE, no futuro.

A partir das análises realizadas no capítulo 2, busca-se também encontrar soluções e efetuar propostas que possam auxiliar a SEE na construção de um modelo eficiente e eficaz de formação em serviço, que seja capaz de ampliar o conhecimento dos servidores e elevar o nível de qualidade do serviço público prestado pelo Órgão.

## 2 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Este segundo capítulo tem como objetivo realizar uma avaliação do processo de formação em serviço existente na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, especificamente junto aos servidores dos setores de pagamento das SREs.

Para o alcance do objetivo proposto, foram verificados os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas descritos pela bibliografia relacionada ao tema e analisados os procedimentos utilizados pela SEE/MG, no treinamento dos servidores dos setores de pagamento.

Entre os autores estudados, estão Dusi (2013), Dutra (2002), Ferreira (2006), Pacheco et al (2009) e autores mineiros participantes da implantação de políticas públicas como o “Choque de Gestão”, no âmbito da Administração Mineira, nos últimos doze anos de governo. Entre eles, estão Anastasia (2006), Vilhena (2006) e Noronha (2006).

Conforme ensinam Pacheco *et al.* (2009, p. 16), “[...] a capacitação e o desenvolvimento envolvem algumas reflexões anteriores a sua conceituação. Essas reflexões residem tanto no âmbito histórico quanto no cenário atual das organizações e de suas perspectivas”.

Dessa forma, o presente capítulo inicia-se pela verificação da evolução histórica do pensamento organizacional, procurando conhecer as principais teorias administrativas construídas ao longo do tempo, bem como identificar as mudanças ocorridas durante o desenvolvimento dessas correntes teóricas.

Em seguida, são analisadas as práticas contemporâneas de gestão de pessoas descritas pelos autores já citados, buscando-se fazer um paralelo entre os estudos realizados por aqueles teóricos e os procedimentos adotados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Dando continuidade à análise realizada neste capítulo são também expostos e detalhados os dados relativos ao número de processos de cálculos recebidos para conferência, no Órgão Central da SEE, no período de 2009 a 2013, bem como o percentual de erros cometidos por cada SRE, verificando-se a possibilidade de existência de uma relação entre o percentual de incorreções e o processo de formação em serviço adotado pelo órgão mineiro de educação.

Por fim, são ainda expostas e observadas as respostas dadas pelos técnicos dos setores de pagamento das SREs de Almenara e Janaúba, participantes de um



treinamento ocorrido no ano de 2013, à entrevista realizada entre os meses de abril e maio de 2014, relativamente à capacitação da qual participaram.

É necessário destacar que todos os instrumentos metodológicos utilizados na construção deste capítulo (pesquisa bibliográfica, documental, realização de entrevistas) visam verificar se o modelo de formação ofertado pela SEE aos coordenadores e supervisores de taxaço é eficiente e eficaz. Isto é, se o modelo ofertado atende aos anseios e expectativas dos servidores envolvidos e, principalmente, se auxilia o Órgão de Educação a elevar o nível da qualidade do serviço público prestado à sociedade.

Segundo Dutra (2002, p. 35), “a compreensão das bases formadoras da gestão de pessoas, que orientaram sua evolução, é fundamental para compreendermos o momento atual e os desafios que nos aguardam”.

Dessa forma, com o intuito de conhecer a sistematização histórica do pensamento organizacional, a fim de possibilitar a compreensão dos processos contemporâneos de gestão de pessoas, são analisados os estudos de alguns teóricos da Administração a partir do início do século XX, observando-se as mudanças ocorridas nas teorias administrativas no decorrer do tempo.

## 2.1 O PENSAMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DA HISTÓRIA

O cenário globalizado que ilustra o mundo na atualidade configura-se por ser extremamente mutável. Isso requer do ser humano, em todos os âmbitos da vida (pessoal, social, profissional), uma atitude empreendedora e dinâmica diante dos desafios e traz, assim, mudanças significativas para as relações de trabalho existentes.

Sobre tais ideias, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) discorrem:

Nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 21).

Dessa forma, é exigido cada vez mais das organizações que estas gerenciem os recursos humanos que possuem, fazendo com que esses possam se constituir de

trabalhadores dotados de dinamismo e de capacidade criativa na solução de problemas, configurando expectativas profissionais alinhadas aos comportamentos adequados para o trabalho neste novo tempo.

No entanto, para melhor compreender as necessidades que permeiam as organizações atuais, é importante conhecer e analisar os caminhos percorridos pelas teorias administrativas ao longo da história.

A estruturação das organizações, como as conhecemos hoje, é resultado de um processo complexo e dinâmico, originado ainda no princípio da história da humanidade, quando o homem percebeu as várias vantagens que poderia obter ao viver em grupos. A partir dessa percepção, o ser humano sentiu a necessidade de desenvolver métodos e regras que possibilitassem a vida em comunidade.

Conforme explica Santos (2013, p. 10), “[...] esse processo combinou forças instintivas (de sobrevivência) e escolhas racionais calcadas na avaliação de eficiência e eficácia”. Desse modo, iniciou-se o surgimento das organizações que compõem o mundo contemporâneo.

Primeiramente, surgiu a família, local de proteção e segurança para os seres humanos; tempos depois, surgiu a escola, nascida da necessidade que o homem sentiu de institucionalizar o conhecimento acumulado historicamente e de repassar as regras necessárias para o convívio social.

E, desse modo, à medida que novas situações passavam a existir, com a convivência em grupo, tornou-se imperativo a organização de atividades que buscassem solucionar os problemas surgidos.

Assim, à medida que a sociedade se desenvolvia, ideias de gestão, de mercado e de ordenamento jurídico eram organizadas (SANTOS, 2013).

É importante ressaltar, no entanto, que esses processos históricos de organização não ocorreram em de forma linear e simultânea. Foram processos complexos, repletos de componentes específicos a cada época de evolução da vida social.

Analisando os antecedentes históricos, é possível verificar que a administração se constitui em uma prática antiga do homem, uma vez que “[...] desde as eras mais primitivas, os seres humanos utilizavam algum tipo de organização e administração de suas atividades para atingirem objetivos comuns, como garantir a subsistência e se protegerem das adversidades” (DUSI, 2013, p.57).

Entretanto, embora presentes em todas as épocas da história da humanidade, as organizações sociais se desenvolveram de forma bastante lenta, e a sistematização do pensamento organizacional ocorreu em um período relativamente recente.

Segundo Dusi (2013, p. 57), “[...] os primeiros estudos formais sobre as organizações e sua administração surgiram somente no século XIX, sendo consolidados no início do século XX”. Tais estudos se deveram, em grande parte, à alteração ocorrida no contexto mundial a partir da revolução no campo das indústrias.

De acordo com Chiavenato (2003), uma das razões para que a Administração se desenvolvesse mais rapidamente a partir do século XX foi o surgimento da “[...] sociedade pluralista de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais [...] é confiada a organizações [...] que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes” (CHIAVENATO, 2003, p. 30).

Ainda segundo esse mesmo autor, até mais ou menos a metade do século XIX, a sociedade existente era totalmente diversa da sociedade contemporânea, pois havia um número pequeno de organizações e estas eram bem menores das que as organizações atuais. Dessa forma, apesar de o trabalho sempre ter feito parte da vida do homem, a administração sistematizada das organizações iniciou-se em um período recente da história. Em virtude de uma expansão rápida e desconexa do sistema organizacional, tornou-se necessário que a administração das empresas se tornasse mais complexa, exigindo que fossem feitos estudos que abordassem o tema cientificamente (CHIAVENATO, 2003).

Assim, com a substituição do trabalho artesanal pela produção em série nas fábricas, as exigências pela modernização dos processos de trabalho tornaram-se crescentes, desencadeando, dessa forma, uma série de estudos científicos que acabaram por ordenar as ideias e conceitos concernentes à administração. Nesse sentido, Dusi (2013) explica:

Para facilitar a compreensão das teorias da administração e sua aplicabilidade nas organizações da época, cabe separá-las em duas etapas distintas pelas quais passou o mundo organizacional no decorrer do século XX: a era industrial clássica e a era industrial neoclássica. Em cada uma dessas etapas, a teoria administrativa passou por mudanças importantes relacionadas ao seu contexto histórico e que merecem destaque. (DUSI, 2013, p. 58)

De acordo com Chiavenato (2003), o estudo científico da administração teve início com a ênfase nas tarefas, passando, em seguida, para a ênfase na estrutura. Logo depois, em contraponto ao foco na produção, apareceram as teorias com ênfase nas pessoas e no ambiente e, posteriormente, surgiram as abordagens com ênfase na tecnologia e na competitividade. Assim, cada um dos elementos (tarefa, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade), enfatizados em uma determinada época, provocaram o surgimento de uma teoria administrativa específica e, conseqüentemente, um avanço no estudo da administração. Cada uma das teorias administrativas existentes tem como base um ou mais desses elementos.

A figura 6 demonstra os elementos foco das teorias administrativas.



Figura 6: Elementos-chave das teorias administrativas  
Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato, 2003, p. 14

Observando o que ensina Dusi (2013) apreende-se que, na primeira metade do século passado, destacaram-se as teorias clássicas da administração, as quais buscaram enfatizar a tarefa (Teoria da Administração Científica), a estrutura organizacional (Teoria Clássica e Teoria Burocrática) e o elemento humano (Teoria das Relações Humanas). A partir dos anos 50, no entanto, com as intensas modificações pelas quais passou a sociedade, iniciaram-se novos estudos sobre administração e, assim, surgiram novas abordagens administrativas, as quais culminaram nas teorias Neoclássica, Estruturalista e Comportamental.

Foram criadas, ainda, as Teorias de Sistemas e da Contingência, com o intuito de acompanhar as mudanças sociais vividas nas últimas décadas e de adaptar os estudos da administração às transformações ocorridas no mundo.

Dando início à análise das teorias administrativas, passam a ser verificadas, na subseção seguinte, as principais escolas construídas na primeira metade do século XX.

### 2.1.1 Primeiras Correntes Administrativas

A sistematização do pensamento organizacional começou a se efetivar a partir das contribuições do engenheiro americano Frederick Taylor (1903), no início do século passado. Taylor escreveu o primeiro livro sobre administração e foi o responsável pela criação da Teoria da Administração Científica.

A escola criada por Taylor buscava enfatizar a realização das tarefas no ambiente das empresas. Os expoentes dessa corrente apresentavam as ideias de que:

- o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ações disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles;
- existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho;
- fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso, eram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos. (MOTTA, 1979, apud DUTRA 2002, p. 28)

Segundo Dusi (2013, p. 61) Taylor acreditava que, “[...] para se garantir uma maior produtividade, é fundamental estudar cientificamente a organização e a sua administração, fazendo uma análise completa do trabalho para estabelecer padrões de execução e treinar o pessoal”.

Observa-se, portanto, que as ideias nas quais se fundamentaram a Administração Científica buscavam destacar a realização das tarefas, gerando uma visão mecânica e fragmentada da administração. De acordo com Dutra (2002, p. 28), “[...] essas ideias geraram um modo de organização do trabalho e princípios norteadores da gestão de pessoas que foram importantes para suportar a produção de bens e serviços em larga escala”. No entanto, o modelo taylorista “[...] foi duramente criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não

permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas” (DUTRA, 2002, p. 29).

Partindo de um ângulo diferente e, em alguns aspectos, com ideias distintas das de Taylor, o engenheiro europeu Henry Fayol (1916) desenvolveu, durante a segunda década do século XX, em meio às transformações decorrentes da primeira guerra mundial e da expansão dos meios de transporte, a chamada Teoria Clássica da Administração.

Segundo Chiavenato (2003, p. 48), o objetivo fundamental dessa corrente era “[...] aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais”.

Dessa forma, a Teoria Clássica visava evidenciar a estrutura e o funcionamento organizacionais, partindo, em sua abordagem, do topo para a base e do geral para o específico.

Fayol buscou, assim, tratar a administração de forma analógica à anatomia, subdividindo-a em funções basilares que deveriam estar presentes em toda organização.

Conforme explica Dusi (2013), é possível observar que os expoentes dessa corrente teórica tinham como objetivo criar normas e prescrições genéricas, considerando os princípios gerais da administração, que pudessem ser utilizadas por todas as organizações e que funcionassem como modelos a serem empregados em toda e qualquer situação administrativa.

Entre as muitas críticas apontadas à Teoria Clássica, estão as de que havia um excesso de preocupação com a estrutura organizacional e uma ênfase desmedida nos aspectos formais das empresas, desconsiderando o ambiente no qual as organizações estavam inseridas e fazendo com que, dessa forma, as atividades administrativas fossem vistas de maneira reduzida e superficial. No entanto, como aponta Dusi (2013, p. 68), é importante ressaltar que essa teoria “[...] forneceu a base para a discussão das funções administrativas”.

Ainda na primeira metade do século XX, um outro modo de analisar as organizações ganhou destaque a partir da obra do sociólogo alemão Max Weber (1904). Denominado como burocrático, este modelo fundamentou-se na racionalidade e na estruturação detalhada dos processos, com o objetivo de alcançar a máxima eficiência organizacional.

A Teoria da Burocracia não foi, a princípio, uma teoria administrativa, pois tinha como objeto de análise as organizações sociais como um todo. Entretanto passou a ser utilizada pelas empresas com o intuito de tornar suas atividades mais racionais e eficientes.

Segundo Chiavenato (2001, p. 6), “[...] a Sociologia da Burocracia propõe um modelo integrado de organização e as empresas não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em sua estrutura organizacional”. Tal fato fez com que se originasse a Teoria da Burocracia na Administração.

O sistema burocrático apresentado por Weber (1904) possuía como principais características: instituição de normas para regulamentar os procedimentos administrativos e operacionais; formalização dos processos de comunicação; impessoalidade nas relações; hierarquia da autoridade; rotinização e padronização dos métodos de trabalho; sistema de valorização da competência técnica e da meritocracia.

Na Administração, o modelo burocrático foi implantado com o objetivo de alcançar a eficiência técnica e operacional dentro das empresas.

No entanto, muitas vezes, o excesso de formalismo e a obediência extremamente rígida às normas e à hierarquia, acabam por se constituir em óbice à prática de uma gestão efetiva e eficiente.

Isso ocorre porque o desmedido apego às formas e aos regulamentos tornam-se causa de inflexibilidade, centralização, restrição nos processos de comunicação, descomprometimento, corporativismo e favorecimento à prática de corrupção dentro da organização.

Assim, embora a burocracia tenha se configurado em um paradigma das organizações durante a era industrial, a constante instabilidade que passou a fazer parte do mundo moderno, fez com que as práticas burocráticas não mais conseguissem responder às necessidades das organizações e da sociedade (DUSI, 2013).

Continuando o estudo das principais teorias administrativas do século XX, será analisada, a seguir, a Teoria das Relações Humanas, a qual teve uma ênfase diferente das primeiras teorias estudadas.

## 2.1.2 Teoria das relações Humanas

Contra-pondo-se às teorias até agora estudadas, que enfatizavam claramente o processo de produção, surgiu, a partir da década de 30, a teoria das relações humanas, a qual tinha como foco a valorização do elemento humano para que fossem atingidos os objetivos organizacionais.

Essa teoria teve como aporte de desenvolvimento a Experiência de Hawthorne, ocorrida entre 1927 e 1932, a qual, após as análises realizadas, identificou a importância das relações humanas no sucesso organizacional.

Os estudos que fizeram parte dessa experiência foram conduzidos por dois professores da Universidade de Harvard, Elton Mayo (1933) e Fritz Roethlisberger (1939), que, após o longo período de observação e pesquisa, chegaram à conclusão de que não só os fatores operacionais e administrativos eram os responsáveis pelo nível de produtividade dentro da organização. Foi constatado pelos pesquisadores que o fator humano é determinante para o desempenho produtivo dos trabalhadores. Também nessa direção, Dusi (2013) ensina:

No estudo foi identificado que os indivíduos não agem isoladamente, mas como membros de grupos, e que o nível de produção é resultante das expectativas grupais e da interação social. Isso significa que as pessoas também são motivadas pela necessidade de participação e reconhecimento social e que o fator econômico é secundário (DUSI, 2013, p. 70).

Com os resultados obtidos por meio da Experiência de Hawthorne, verificou-se que a produtividade dos trabalhadores encontra-se fortemente ligada ao clima organizacional e às relações existentes entre os grupos de trabalhadores e entre estes e seus chefes hierárquicos. Relações de cooperação, somadas a possibilidades de participação nas tomadas de decisões, tornam mais satisfatória a experiência profissional e contribuem efetivamente para a eficiência do trabalho. Verificou-se, ainda, que a natureza das tarefas realizadas também influencia a atividade profissional. Trabalhos mecânicos e repetitivos tendem a desestimular o trabalhador e impactar negativamente seu desempenho.

Ainda a respeito da Experiência de Hawthorne, novamente Dusi (2013, p. 70) afirma:

Ainda que os estudos realizados em Hawthorne tenham sido questionados em relação à sua validade científica, essa experiência e seus resultados



tiveram grande importância por terem estimulado os estudos sobre o comportamento humano, sobretudo o comportamento coletivo e seus impactos nas organizações.

É importante observar que Mayo (1933) e os demais responsáveis pela Experiência de Hawthorne, embora não tenham sido os primeiros a pesquisar sobre a influência do fator humano, contribuíram de modo decisivo para a disseminação das ideias e conceitos que buscavam enfatizar a importância do elemento humano na organização. A disseminação dessas ideias e o constante crescimento de estudos na área fizeram com que a Teoria das Relações Humanas se constituísse como base para a criação da Teoria Comportamental da Administração na segunda metade do século passado.

Com o intuito de alinhar os estudos em Administração às necessidades que emergiam no mundo das organizações, surgiram, na segunda metade do século XX, novas correntes teóricas. As novas escolas administrativas se desenvolveram visando responder às exigências, cada vez mais altas, por capacidade de inovação, flexibilidade e adaptação a mudanças.

A subseção seguinte apresenta algumas das importantes teorias desenvolvidas a partir da década de 1950.

### **2.1.3 Teorias desenvolvidas na segunda metade do século XX**

Entre as importantes correntes desenvolvidas na segunda metade do século passado está a Teoria Neoclássica da Administração, que teve como principal expoente o intelectual Peter Drucker (1950).

Essa escola teve como fundamento o foco na prática administrativa e na obtenção de resultados positivos, os quais, para serem alcançados, precisariam ser envolvidos em um ciclo de funções estruturadas e dinâmicas.

Desse modo, os objetivos da Teoria Clássica, elencados por Fayol (1916) nos primeiros decênios do século XX, foram compendiados em quatro funções básicas dentro da organização: planejamento, organização, direção e controle.

É importante observar que, embora o planejamento inicie e o controle finalize o processo, as quatro funções são interativas e devem estar presentes em todas as fases do trabalho organizacional.

Outra importante concepção teórica que integrou o mundo organizacional, na segunda fase do século XX, foi a Teoria Comportamental (TC). Fundamentada na

valorização do elemento humano, assim como a Teoria das Relações Humanas, a TC buscou enfatizar esse elemento dentro do contexto da organização.

Assim, a Teoria Comportamental fundamentou-se no princípio de que as condutas dentro das organizações regem-se por meio da grande gama de processos de decisão que fazem parte da vida organizacional. Essa visão da administração foi fortemente influenciada pelo estudo da psicologia organizacional, principalmente pelos estudos behavioristas<sup>3</sup>.

Entre os principais teóricos da TC, podem ser destacados Abraham Maslow (1954) e Frederick Herzberg (1966), criadores de teorias motivacionais, e Rensis Likert (1971), que analisou as distinções existentes no perfil de gestão de diferentes líderes, e dividiu os sistemas de liderança e gestão em quatro tipos: sistema autoritário/explorador; sistema autoritário/benevolente; sistema consultivo; e sistema participativo.

A Teoria Comportamental forneceu contribuições importantes para o avanço no estudo da Administração, pois, ao enfatizar os aspectos comportamentais da organização, permitiu uma redefinição das ideias de tarefa e estrutura, concedendo-lhes uma nova visão, sob o aspecto humano e participativo.

Ao encontro dessas informações, vêm os contributos de Dusi (2013):

A contribuição da TC é importante e definitiva. Ao transferir o foco dos aspectos estruturais e estáticos da organização para aspectos comportamentais e dinâmicos, ela realinha e redefine os conceitos de tarefa e estrutura sob uma roupagem mais participativa e humana. (DUSI, 2013, p. 79-80)

A próxima teoria destacada é a Teoria Administrativa dos Sistemas, criada a partir da Teoria Geral dos Sistemas<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Nas palavras de Matos (2014), “[...] O Behaviorismo surgiu, no começo deste século, como uma proposta para a Psicologia tomar como seu objetivo de estudo o comportamento ele próprio, e não como indicador de alguma outra coisa, ou seja, como indício da existência de um fenômeno que se expressaria através do comportamento. Surgiu como reação às posições, então dominantes, de que a Psicologia deveria estudar a mente ou a consciência dos homens”. MATOS, Maria Amélia. **O Behaviorismo Metodológico e suas relações com o Mentalismo e o Behaviorismo Radical**. Palestra apresentada no II Encontro Brasileiro de Psicoterapia e Medicina Comportamental, Campinas, out/93. Disponível em: <<http://www.itrcampinas.com.br/txt/behaviorismometodologico.pdf>>. Acesso em 04 set. 2014.

<sup>4</sup> Teoria Geral dos Sistemas (TGS) – oriunda dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1950) – estabelece que a compreensão dos sistemas só é possível quando estes são analisados de forma totalitária, levando em consideração as interdependências

Segundo a abordagem sistêmica na administração, toda organização está inserida em um determinado ambiente e realiza suas atividades interagindo dinamicamente com ele.

De acordo com Dusi:

O desenvolvimento dessa teoria no campo da administração foi estimulado, principalmente, pelo grande avanço nos processos de automação e a tecnologia da informação que permitiram o desenvolvimento e aplicação de técnicas matemáticas mais complexas e sofisticadas para a solução de problemas organizacionais. A racionalização da decisão possibilitada pela tecnologia conduziu a sistemas estruturados que permitem o diagnóstico e à solução integrada de problemas, de forma analítica e definitiva. [...] a importância dessa teoria está na ênfase das interfaces organização-ambiente, além do destaque para o processo de constante adaptação, aprendizagem e auto-organização. (DUSI, 2013, p. 83-84)

Dessa forma, considerando os postulados da visão sistêmica da administração, verifica-se que as organizações são consideradas sistemas inseridos em um dado contexto, em constante relação interna e externa com o ambiente, o que faz com que tudo que afete o ambiente afete também a organização e vice-versa.

Finalizando esta seção, destaca-se a Teoria da Contingência, segundo a qual tudo nas organizações e na própria teoria administrativa é relativo, não existindo nada que seja absoluto (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria Contingencial foi desenvolvida com base em estudos realizados a partir dos anos de 1960, os quais trouxeram para o mundo da Administração o postulado de que uma organização obtém sucesso quando se torna capaz de se adaptar, de maneira ágil e habilidosa, às mudanças surgidas no ambiente, bem como às pressões advindas de diversos pontos.

Um dos principais expoentes dessa teoria foi Alfred Chandler, responsável por investigar as alterações ocorridas nas estruturas de quatro empresas, ao longo do tempo, chegando à conclusão de que o que determina a estrutura de uma organização é a estratégia que ela adota. Conforme Dusi, os estudos de Chandler determinaram que “[...] diferentes ambientes levam as empresas a adotarem novas estratégias, e novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais” (DUSI, 2013, p. 85).

---

existentes entre as partes. Os conceitos da TGS espalharam-se por diferentes campos de estudo, entre eles a Administração (DUSI, 2013).

A Teoria da Contingência foi desenvolvida de maneira concernente à Teoria Sistêmica da Administração, uma vez que os teóricos daquela corrente também postulavam ser a organização “[...] um sistema aberto, formada por vários subsistemas e parte de sistemas maiores” (DUSI, 2013, p. 84).

Ainda quanto às premissas de tal corrente, Chiavenato (2003) discorre:

[...] a abordagem contingencial representa a primeira tentativa séria de responder à questão de como os sistemas intercambiam com seu ambiente. Ela requer habilidades de diagnóstico situacional e não somente habilidades de aplicar ferramentas ou esquemas de trabalho. Administrar não é somente indicar o que fazer, mas analisar por que fazer. O enfoque contingencial proporciona conceitos, métodos, instrumentos, diagnósticos e técnicas para a análise e resolução de problemas situacionais. (CHIAVENATO, 2003, p. 549)

Após analisar as principais teorias administrativas desenvolvidas no decorrer do século passado, é possível verificar que o estudo da Administração sofreu diversas influências e obteve contribuições de várias correntes de pensamento e de estudiosos de variadas áreas da ciência ao longo do tempo.

Os primeiros modelos de gestão tinham como foco a tarefa e a estrutura, considerando os trabalhadores como simples insumos produtivos.

A partir da Experiência de Hawthorne, semente da escola humanista, o elemento humano passou a ser valorizado como fator de sucesso da empresa. Houve, então, a necessidade de revisão dos procedimentos administrativos adotados pelas organizações.

Conforme explica Dusi (2013):

Apesar de esses estudos sobre a administração e as organizações estarem diretamente relacionados aos seus contextos históricos, seus princípios, conceitos e percepções acerca da estrutura, cultura e processos operacionais e gerenciais contribuíram para o desenvolvimento da ciência da Administração e dos modelos atuais de Gestão. (DUSI, 2013, p. 86)

O que é importante observar é que cada escola, à sua época, contribuiu para a evolução do estudo da Administração como ciência, ajudando, assim, na elaboração das práticas contemporâneas de gestão.

Ao longo do tempo, os processos de gestão organizacionais sofreram intensas transformações, o que alterou de forma profunda os regimes de trabalho existentes. Passou-se a enfatizar, cada vez mais, o elemento humano no alcance

dos objetivos das empresas e a forma de se relacionar com as pessoas dentro da organização foi consideravelmente modificada.

Tendo em vista a importância cada vez maior direcionada às pessoas dentro das organizações, a próxima seção busca conhecer e analisar as formas como ocorrem a gestão de pessoas na atualidade.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Do momento em que surgiram os primeiros estudos sistematizados sobre administração até a época atual ocorreram mudanças significativas na vida em sociedade e, conseqüentemente, nas organizações inseridas nesse contexto. Nas últimas décadas, movimentos como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a expansão do conhecimento alteraram profundamente as formas de convívio social e as relações de trabalho existentes, influenciando de forma expressiva o modo de gerir as empresas e as pessoas que delas fazem parte.

Conforme ensinam Pacheco *et al* (2009), na primeira metade do século passado vigorou o paradigma industrial, com a previsibilidade e a estabilidade nas relações, a padronização dos métodos, a especialização do trabalhador e a rigidez na estrutura das organizações. Já no período atual rege o paradigma do conhecimento, o qual está atrelado à imprevisibilidade e instabilidade do ambiente organizacional, ao perfil empreendedor e multivalente e a uma estrutura flexível e capaz de se adaptar às necessidades dos novos tempos.

Buscando compreender as diferenças existentes entre os dois paradigmas, o quadro 1 apresenta as principais características de cada um deles.

Quadro 1: Principais características dos Paradigmas Industrial e do Conhecimento

<b>Paradigma Industrial</b>	<b>Paradigma do Conhecimento</b>
Previsibilidade/estabilidade	Imprevisibilidade/instabilidade
Mão-de-obra especializada	Mão-de-obra multifuncional
Capital financeiro	Capital intelectual
Estrutura tradicional	Estrutura virtual e flexível
Manutenção do status quo	Flexibilidade e adaptabilidade a novas posições

Fonte: Pacheco et al. (2009, p. 31).

Assim, analisando o quadro 1, é possível apreender que, em um ambiente repleto de oscilações e incertezas, é necessário que as organizações desenvolvam práticas que favoreçam a flexibilidade, a adaptabilidade e a criatividade como forma de possibilitar o alcance dos resultados almejados.

Uma das mudanças mais significativas trazidas pelo paradigma do conhecimento foi a alteração na forma de as organizações se relacionarem com as pessoas que nela estão inseridas.

Segundo Dutra (2001), com o passar do tempo, a gestão de pessoas deixou de pautar-se pelo controle (existente nos modelos taylorista e fordista) para pautar-se pelo desenvolvimento.

Dessa forma, a Gestão de Pessoas, na atualidade, demonstra características que a diferenciam da simples gestão operacional que, durante muito tempo, foi atribuída à administração de recursos humanos (RH).

É evidente que o papel operacional da área de RH é de grande importância para a atividade organizacional. No entanto, o gerenciamento das pessoas e dos recursos intangíveis existentes na organização não pode se limitar somente a essa função.

Para Dutra (2001, p. 25-26), “[...] a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional”.

É possível perceber, com isso, que a maximização do desempenho organizacional está intimamente ligada à capacidade da empresa de implementar práticas, ações e instrumentos capazes de gerenciar as pessoas, interferindo positivamente em suas atitudes profissionais e conduzindo-as de maneira assertiva dentro da organização.

Analisando cronologicamente a atuação da administração de RH, observam-se as várias mudanças que ocorreram nesta parte da organização com o passar do tempo. Conforme Pontes (2010), existem pelo menos cinco fases que demonstram as alterações ocorridas na administração de Recursos Humanos no Brasil:

- do início da industrialização até a década de 1930, a área de RH atuava principalmente como Controladora de Pessoal exercendo papel secundário dentro das empresas;

- no período compreendido entre as décadas de 1930 e 1950, principalmente após as inovações trazidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (1943), houve uma modificação na atuação da Administração de Pessoal, e a função principal da área de Recursos Humanos passou a ser disciplinar e fazer cumprir a legislação;
- entre os anos de 1950 e 1970, iniciou-se um processo de aquisição de maior destaque para o RH dentro das organizações em decorrência do avanço no campo das Ciências Humanas e da necessidade de se admitir trabalhadores mais capacitados;
- entre as décadas de 1970 e 1980, surge a necessidade de reestruturação das empresas, enfatizando a redução de custos, o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade do trabalho e a satisfação dos clientes;
- a partir dos anos de 1990, em decorrência do processo de globalização mundial, amplia-se o movimento de reestruturação das empresas, que passam, além de focar em economia de gastos, produtividade, qualidade e satisfação, a se preocupar também com aspectos ligados ao desenvolvimento sustentável.

Atualmente, em virtude da inserção das organizações em um contexto altamente mutável e competitivo, o conhecimento, a informação e as novas tecnologias tornam-se fatores fundamentais nos processos de produção. E, na execução desses processos, as relações organizacionais também se modificam.

Dessa forma, como ensina Pontes (2010), a área de Recursos Humanos passou a assumir uma função de maior destaque dentro das organizações, tornando-se uma área de atuação estratégica, pois, “[...] sem as pessoas com talento, a tecnologia, por mais inovadora, simplesmente não funciona” (PONTES, 2010, p. 20).

Com o intuito de compreender as características imprescindíveis a um modelo de gestão de pessoas contemporâneo, é importante observar o que ensinam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 25), ao afirmarem que o novo modelo de gestão organizacional “[...] tenderá a pautar-se por valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos”.

Complementando esse ensinamento, Fleury (2001, p. 95) afirma que

o conhecimento desempenha um papel muito importante nos processos econômicos, e os investimentos nos bens intangíveis crescem mais rápido que os investimentos em bens físicos. Os países, as empresas e as pessoas que detêm um grau maior de conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. Diante de tal realidade, o papel estratégico do conhecimento difunde-se cada vez mais. (FLEURY, 2001, p. 95)

Assim, ao identificar a importância do conhecimento como ativo essencial para o alcance de seus objetivos, as organizações devem também reconhecer a necessidade de possibilitar às pessoas oportunidades de desenvolvimento profissional, como forma de aquisição, ampliação e disseminação desse conhecimento. Nesse sentido, Ulrich explica:

[...] a partir de agora, empresas bem sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização. [...] Desta forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos. (ULRICH, 2000, p. 38)

No entanto, Pacheco et al. (2009) fazem uma ponderação a esse respeito:

Para que isso ocorra, são imperativas atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas por parte dos gestores diante dos processos de qualificação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, o que talvez se constitua em uma tarefa de dimensão significativamente complexa, visto que muitos não estão preparados para a implementação de programas voltados para a gestão de pessoas. (PACHECO et al, 2009, p. 18)

É importante frisar que a gestão da organização é desafiada, a todo momento, a agregar valor aos negócios que realiza e aos serviços que presta. Essa agregação, pode ser realizada por meio de um modelo de gestão de pessoas que tenha como cerne o comprometimento, a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores.

Isso porque trabalhadores capacitados e comprometidos com os valores da empresa sentir-se-ão motivados na realização das atividades que lhes forem confiadas, o que pode gerar uma elevação da qualidade do trabalho executado, ampliando o nível de eficiência e eficácia do desempenho organizacional.

Para além dos benefícios financeiros, que estão atrelados ao nível mais básico das expectativas dos trabalhadores, os funcionários buscam, também, a sensação de pertencimento à empresa na qual trabalham, por meio do compartilhamento de valores, e a satisfação pessoal que a atividade profissional



pode gerar. Dessa forma, tanto as empresas privadas quanto as organizações públicas devem procurar desenvolver práticas de gestão de pessoas que visem ao favorecimento do alcance dos objetivos institucionais e da missão atribuída à organização.

Após analisar alguns aspectos relevantes para o conhecimento da gestão de pessoas na atualidade, é estudada, na próxima seção, a forma como se dá, contemporaneamente, o gerenciamento dos trabalhadores na Administração Pública. São enfatizadas as práticas de desenvolvimento utilizadas pela Administração Pública mineira, mais especificamente dentro da Secretaria de Estado de Educação.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de iniciar a análise da forma como a gestão de pessoas ocorre dentro dos órgãos públicos, necessário se faz conhecer o que seja Administração Pública, quais as suas atribuições e quem (ou o que) lhe outorga poderes e autonomia para agir.

Segundo Paulo e Alexandrino (2007), a Administração Pública pode ser definida como:

o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas destinadas à execução das atividades administrativas. Nesse sentido, a Administração Pública corresponde a todo o aparelhamento de que dispõe o Estado para a consecução das políticas traçadas pelo Governo.

Em suma, compõe a Administração Pública, todo o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que executa, por determinação legal, a função administrativa do Estado. (PAULO; ALEXANDRINO, 2007, p. 14-15, grifos no original)

Em sentido amplo, pode-se conceituar o ato de administrar como ato de gerir, isto é, cuidar de uma atividade. Pela definição dada pelos autores Paulo e Alexandrino (2007), acima descrita, é possível compreender que a atividade estatal é cuidada, executada e gerenciada por um conjunto de agentes e órgãos que recebem da lei a atribuição de exercer a função administrativa do Estado.

Uma vez sendo atribuída por lei, a função de administrar a atividade estatal deve se pautar pelas normas e princípios constantes do ordenamento jurídico vigente.

Vários são os princípios<sup>5</sup> norteadores da Administração Pública presentes nas legislação brasileira. Alguns encontram-se explícitos no texto da Constituição Federal de 1988 (CF), como os constantes do art. 37 da Magna Carta, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Outros, embora não especificados no corpo do texto constitucional, encontram-se implícitos na lógica jurídica que rege a atuação do Poder Público.

Entre esses princípios, podem ser citados os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, os quais se relacionam com o acontecimento de situações concretas, visando a impedir o abuso de poder por parte da administração, impondo, para tanto, limitações ao poder discricionário do administrador (PAULO; ALEXANDRINO, 2007).

Dessa forma, os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade indicam que a atuação do agente público deve ser ajustada à situação que o ato pretende regular, não podendo ser abusiva.

Em meio aos princípios expressos no texto constitucional, destaca-se o princípio da eficiência. Tal regramento foi inserido na CF por meio da Emenda Constitucional nº. 19/1998 e veio determinar que a Administração Pública busque executar suas atribuições de maneira eficiente. Isso quer dizer que, ao realizar as atividades administrativas inerentes ao aparelho estatal, os agentes e órgãos responsáveis por essa função devem agir da melhor maneira possível, com o mínimo de gastos necessário, focalizando o alcance de resultados positivos e buscando o atendimento ágil e satisfatório das necessidades apresentadas pelos destinatários de seus serviços. Nesse sentido, seguem as palavras de Anastasia<sup>6</sup> (2006)<sup>7</sup>:

O ideal de um aparato público funcionando com plena eficiência, apresentando resultados positivos e, por consequência, sendo reconhecido como adequado pela respectiva comunidade é a meta de todo administrador bem intencionado.

---

<sup>5</sup> De acordo com Paulo e Alexandrino (2007, p. 117), os princípios são “[...] as ideias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional [...]. Os princípios determinam o alcance e sentido das regras de um determinado ordenamento jurídico”.

<sup>6</sup> Antônio Augusto Anastasia - Bacharel e Mestre em Direito pela UFMG. Exerceu diversos cargos de direção na Administração Federal e na Administração Mineira. É ex-governador do Estado de Minas Gerais e senador da República, eleito em 2014.

<sup>7</sup> Citação extraída do livro **O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

A própria inserção do princípio da eficiência no texto de nossa Constituição Federal, em 1998, sinaliza com esta prioridade. (ANASTASIA, 2006, p. 13)

No entanto é importante observar que nem sempre foram esses os objetivos buscados pela administração estatal.

Analisando alguns modelos de administração pública desenvolvidos historicamente, é possível verificar que o primeiro modelo, qual seja, o patrimonialista, tinha como características fundamentais o “[...] caráter personalista do poder, a lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, a irracionalidade fiscal e a tendência à corrupção do quadro administrativo” (OLIVEIRA, 2013, p. 18).

O patrimonialismo tem sua origem na forma de Estado Absolutista, no qual a atuação estatal era considerada uma ampliação do poder absoluto do rei. Segundo Oliveira (2013), outras características inerentes ao patrimonialismo eram a arbitrariedade das condutas, a imprevisibilidade da ação estatal e a precariedade da diferenciação entre as esferas pública e privada.

Para Bresser (1996), a dificuldade em se diferenciar o patrimônio público do patrimônio privado no modelo patrimonialista fazia com que esses dois tipos de patrimônio se confundissem, favorecendo a propagação do nepotismo e da corrupção.

O segundo modelo a ser examinado é o modelo burocrático de administração pública.

Com o intuito de substituir o modelo patrimonialista, o modelo burocrático de gestão teve como objetivo fundamental alcançar a máxima eficiência possível, por meio de uma organização esmiuçada e um controle rígido dos processos administrativos.

A esse respeito, Ferreira esclarece:

[...] a burocracia representa um modelo de organização social, que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido bem interpretada pelo sociólogo alemão Max Weber. Posteriormente, seus pressupostos fundamentais foram transpostos para o campo da administração, na forma de um modelo de gestão largamente adotado pelas organizações. (FERREIRA, 2014, p. 14)

Os princípios adotados pela Teoria da Burocracia visavam ao alcance da eficiência organizacional por meio da instituição de normas e regulamentos, extinção de privilégios, obediência rígida à hierarquia, padronização de rotinas e adoção da

meritocracia “[...] como base dos sistemas de recompensa e promoção” (FERREIRA, 2014, p. 14).

No entanto, conforme explica Oliveira (2013), essa vertente teórica demonstrou, com o transcorrer do tempo, que possuía restrições e que não conseguia atingir plenamente os objetivos a que se propunha:

A impessoalidade converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos (esse desvio denomina-se fisiologismo). A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida. (OLIVEIRA, 2013, p. 22)

O terceiro e último modelo de gestão pública a ser analisado nesta seção é o modelo gerencial, que, segundo Ferreira (2013, p. 39), constitui-se em “[...] um conjunto de medidas direcionadas para o aumento da eficiência e a elevação da produtividade das organizações estatais, valendo-se, para tanto, de mecanismos e técnicas já consagrados na gestão empresarial”.

Segundo Oliveira (2013, p. 25), as inovações trazidas pelo modelo gerencial à administração pública visaram a reorganizar e redimensionar a atuação do aparelho estatal através “[...] da redução de níveis hierárquicos, da transferência de autonomia para escalões inferiores e da descentralização de operações”.

No Brasil, a administração gerencial se consagrou no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), no ano de 1995, e com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, documento que, de acordo com Oliveira (2013, p. 25), “[...] defendeu a redução das atribuições estatais e a implementação dos princípios da administração pública gerencial”.

Verifica-se que, a partir da implantação da reforma gerencial brasileira, passaram a ser adotados pela Administração Pública do país princípios intrínsecos à administração privada, visando à ampliação da eficiência no serviço público e enfatizando o alcance de resultados.

Em Minas Gerais, é possível observar características do modelo gerencial de Administração Pública a partir da implantação, no ano de 2003, da política estadual denominada Choque de Gestão.

Segundo Anastasia (2006, p. 15), a palavra choque referiu-se a “[...] um conjunto de medidas de rápido impacto” empregadas com o objetivo de modificar a forma de gestão adotada, até então, na Administração mineira, buscando imprimir eficiência e eficácia às práticas de gerenciamento realizadas pelo Estado. Os elementos basilares da política de Choque de Gestão constituíram-se em redução de custos, ajustes das contas públicas, foco em resultados e desenvolvimento.

É importante verificar que, como afirma Condé (2011, p. 2), “[...] as políticas públicas têm relação direta com a política, portanto não há espaço para neutralidade ou ausência de interesses”.

Destarte, o Choque de Gestão foi implantado em Minas Gerais sob o desejo político e ideológico de reformulação da gestão estadual a fim de adequá-la ao programa governamental ora iniciado, seguindo as diretrizes da reforma gerencial brasileira, realizada entre os anos de 1995 e 1998.

O quadro a seguir traz um paralelo entre diretrizes da reforma gerencial brasileira e aspectos enfatizados pela política de “choque de gestão”, em Minas Gerais.

Quadro 2: Paralelo entre diretrizes da reforma gerencial no Brasil e aspectos evidenciados na política de Choque de Gestão em Minas Gerais

<b>Diretrizes da reforma administrativa brasileira</b>	<b>Aspectos evidenciados no Choque de Gestão em Minas Gerais</b>
Controle gerencial por meio da pactuação de resultados	Contratualização/agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)
Estabelecimento de parcerias com a sociedade organizada para a gestão de serviços de interesse coletivo	Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)
Avaliação de desempenho individual e institucional	Avaliação de desempenho individual e grupal
Fixação de objetivos e metas em todos os níveis	Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)
Flexibilização das regras da burocracia	Simplificação administrativa
Implementação de novas políticas de pessoal	Gestão de cargos e carreiras

Fonte: Brasil (1998) e Minas Gerais (2006).

Observando as diretrizes e os aspectos apresentados no quadro 2, pode-se verificar que a política do “Choque de Gestão” mineiro seguiu as mesmas linhas da Reforma da Administração Pública no Brasil, com foco em alcance de resultados,

planejamento estratégico interligado ao processo de gestão, busca pela simplificação de procedimentos, com o intuito de diminuir os entraves causados pelo excesso de burocracia, implementação de políticas de pessoal que consideram o desempenho do servidor para a concessão de promoções na carreira, ênfase no desenvolvimento de competências e habilidades e motivação para o trabalho.

Após analisar o conceito de Administração Pública, bem como os princípios que norteiam a atividade estatal, perpassar os principais modelos de administração pública desenvolvidos historicamente e verificar as diretrizes e fundamentos que orientaram a elaboração da Reforma Administrativa no Brasil, assim como o Choque de Gestão em Minas Gerais, a próxima subseção buscará tratar da política de desenvolvimento dos servidores públicos mineiros, procurando compreender como ocorre o desenvolvimento dos servidores vinculados à Secretaria de Estado de Educação.

### **2.3.1 A gestão do desenvolvimento na Administração Pública de Minas Gerais**

Conforme estudado no capítulo 1, a política de desenvolvimento dos servidores públicos de Minas Gerais foi instituída por meio do Decreto nº. 44.205, de 12 de janeiro de 2006. Como dito anteriormente, a referida norma legal visa a maximizar o desempenho do servidor público estadual por meio da aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento contínuo.

No entanto é preciso compreender que, embora muitas vezes existam normatizações instituindo ou determinando a implantação de certas políticas, os órgãos públicos nem sempre conseguem efetivá-las.

De acordo com Condé (2011. p. 2), ao se instituir uma política pública, “[...] surgem conflitos em torno de valores, de princípios, de perspectiva ideológica. [...] Constrangimentos se manifestam. [...] A política não é feita apenas por vontade, ela também faz-se sob limitações”.

Muitas são as variáveis que podem interferir nesse processo de implementação de uma política pública, impedindo ou dificultando o alcance dos objetivos propostos. Entre essas variáveis, podem ser citadas a centralização exacerbada na tomada de decisões, a existência de ruídos na comunicação institucional, a ausência ou escassez de disseminação do conhecimento e a demora no trâmite de informações.

A lentidão no repasse de informações e instruções, bem como a ausência ou escassez de disseminação do conhecimento organizacional podem trazer prejuízos ao bom andamento dos trabalhos dentro dos órgãos. Muitas vezes, por encontrar dificuldades no recebimento de orientações ou por não obter oportunidades de sanar dúvidas e ampliar seu aprendizado, o servidor público não consegue realizar de maneira eficiente as funções que lhe são atribuídas.

Assim, para que os servidores possam ser auxiliados na concretização de suas atividades, é importante que existam processos que possibilitem a disseminação do conhecimento dentro das organizações públicas.

Nesse sentido, o “Manual de capacitação para as unidades de recursos humanos – levantamento de demanda e ações de desenvolvimento” (MINAS GERAIS, 2012) prevê:

A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos é instrumento para o desenvolvimento contínuo (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores em áreas de interesse do Estado, valorizando o servidor público e propiciando o desenvolvimento dos servidores nas carreiras, com vistas à melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão. (MINAS GERAIS, 2012, p. 4)

O supracitado documento ainda orienta que, entre as ações de desenvolvimento estipuladas pelo Decreto nº. 44.205/2006, estão previstas ações de educação profissional, as quais compreendem “seminários, estágios, oficinas, cursos de capacitação, atualização, treinamento [...] dentre outras ações” (MINAS GERAIS, 2012, p. 4).

Assim, cada órgão da Administração Pública mineira deverá realizar levantamentos das necessidades de educação profissional demonstradas pelos servidores vinculados ao seu quadro de pessoal e realizar ações que possam auxiliar os profissionais na ampliação de seus conhecimentos e no desenvolvimento de suas competências e habilidades.

Dentro da Secretaria de Educação, a Superintendência de Pessoal do Órgão Central possui, de acordo com o disposto no Decreto nº. 45.849/2011, as seguintes competências:

Art. 43 [...]

II – planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações da administração de pessoal;

III – propor e elaborar as normas para orientação da administração de pessoal e acompanhar seu cumprimento;

IV – manter a articulação com as unidades administrativas da Secretaria, objetivando a administração e o aperfeiçoamento do quadro de pessoal da Secretaria, das Superintendências Regionais de Ensino e das escolas estaduais. (MINAS GERAIS, 2011, grifos nossos)

Dessa forma, é papel da SPS orientar os setores de pessoal das Superintendências Regionais de Ensino quanto aos procedimentos de pessoal a serem adotados, incluindo, entre estes, os processos de pagamento.

Segundo Noronha<sup>8</sup> (2006), apesar dos avanços obtidos na gestão de pagamento e benefícios no estado de Minas Gerais, muitos problemas ainda precisam ser resolvidos para garantir a eficiência dessa gestão. As dificuldades existentes precisam ser equacionadas em todos os órgãos da Administração Pública, mas, principalmente, na SEE/MG, uma vez que essa Secretaria representa aproximadamente 65%<sup>9</sup> do total dos servidores do Estado. Entre os problemas detectados pelo autor, encontram-se os seguintes:

- Trata-se do quadro de pessoal com a legislação mais complexa, e que, no decorrer da vida funcional de cada servidor, sofreu maior número de alterações, gerando situações de “direito adquirido” que devem ser respeitados.
- A gestão da vida funcional do servidor se inicia na unidade escolar em que ele está lotado. Nessa unidade, fica arquivada a sua pasta funcional: são hoje cerca de 3.850 Estabelecimentos de Ensino, localizados nos 853 Municípios do Estado.
- A Superintendência de Pessoal da Secretaria de Educação gerencia o seu quadro de pessoal através das áreas específicas, em cada uma de suas 47 Superintendências Regionais de Ensino.
- Por vários motivos que busca-se identificar, a qualidade do trabalho de cada uma destas Superintendências é muito díspar no que se refere à velocidade de alimentação e à qualidade do registro, no Sistema de Administração de Pessoal, das vantagens e benefícios adquiridos pelo servidor e, principalmente, no seu cálculo e incorporação ao sistema de pagamentos, bem como na análise e montagem dos processos de aposentadoria. (NORONHA, 2006, p. 241, grifos nossos)

Como apontado pelo autor, o desempenho dos servidores dos setores de pagamento das 47 SREs demonstra disparidades e é preocupação da SPS identificar os motivos, bem como reduzir essa desigualdade. Um dos modos pelos

---

<sup>8</sup> Antonio Luiz Musa de Noronha é graduado em Administração pela UFMG. Ocupou vários cargos e funções gerenciais na administração estadual. Foi Diretor da Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão e é o atual Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação.

<sup>9</sup> Percentual referente à Ordem de Pagamento nº 12/2005, na qual a SEE atingiu o número de 334.786 pagamentos. Fonte: MINAS GERAIS. **Choque de Gestão**: Políticas para o desenvolvimento, 2006, p. 241.



quais a SPS acompanha o desempenho dos setores de pagamento das SREs é por meio da conferência dos processos de cálculos com valores superiores a dez mil reais, que são enviados ao Órgão Central para análise e autorização de pagamento pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos nos termos dos Decretos nº. 43.441/2003 e 44.516/2007.

A tabela 2, extraída dos arquivos constantes da SPS, apresenta o número de processos de cálculos analisados no ano de 2011, referentes a seis Superintendências Regionais de Ensino, das quais três apresentam baixo índice de devoluções e outras três demonstram um grande percentual de incorreções. Isso possibilita verificar a disparidade de desempenho nessas SREs.

Tabela 2: Processos de cálculos por SRE relativos ao ano de 2011

SRE	Nº de processos analisados	Nº de processos liberados	Nº de processos devolvidos para correção
Divinópolis	158	63	95
Metropolitana A	129	77	52
Metropolitana B	62	30	32
Montes Claros	42	38	4
São João Del-Rei	50	45	5
Varginha	95	77	14

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

A figura 7 demonstra, graficamente, o número de processos liberados e devolvidos, por SRE, no ano de 2011.

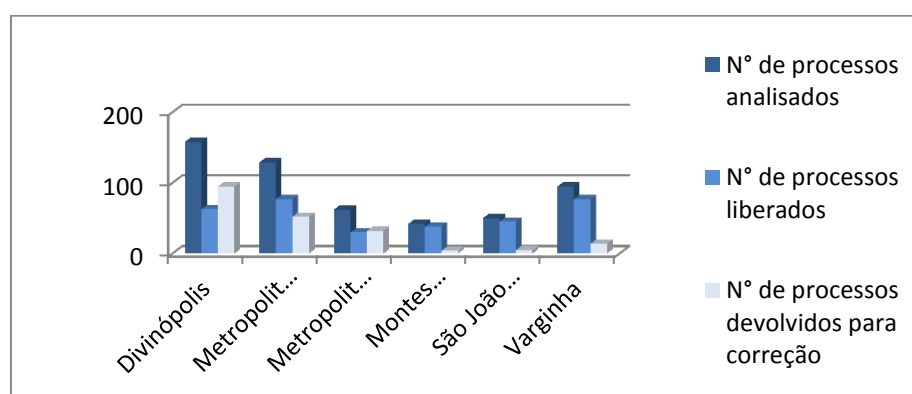


Figura 7: Processos liberados e devolvidos, por SRE, no ano de 2011

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

Analisando os dados constantes da tabela 2 e da figura 7, é possível verificar que as SREs Divinópolis e Metropolitana B tiveram um número maior de processos devolvidos do que de processos liberados para pagamento.

Na SRE Divinópolis, o percentual de incorreções chegou a 60%, enquanto que, na Metropolitana B, esse percentual foi de 51%. A SRE Metropolitana A, embora demonstre um percentual de incorreções um pouco abaixo do percentual registrado pelas duas primeiras SREs analisadas, também possui um índice alto de devoluções, tendo 40% dos processos reencaminhados ao setor de pagamento da regional, para correção.

Diferentemente das três primeiras SREs verificadas, nas Superintendências de Montes Claros, São João Del-Rei e Varginha, o percentual de processos liberados para pagamento é bem maior do que o percentual de processos devolvidos.

Na SRE Varginha, o índice de devolução é de 15%, enquanto que, na SRE São João Del-Rei, esse índice é de apenas 10%. Na SRE Montes Claros, a taxa de devolução é ainda menor, alcançando 9% do total de processos analisados.

Analisando o desempenho dessas SREs, acredita-se ser necessário avaliar que motivos fazem com que o percentual de incorreções seja tão alto em algumas e relativamente baixo em outras. Torna-se preciso investigar as razões dessa disparidade. Percebe-se, também, que é importante buscar meios que possibilitem aos profissionais dos setores de pagamento de todos os órgãos regionais a execução eficiente das funções que lhes são atribuídas.

Assim, acredita-se que um grande suporte seria a realização de capacitações e treinamentos efetuados com o intuito de auxiliar os servidores na compreensão das atividades a serem executadas por eles em sua prática profissional, bem como ampliar o conhecimento desses trabalhadores acerca dos temas ligados às suas funções. O acontecimento dessas capacitações seria, ainda, um momento de trocas de experiências entre os técnicos das diversas SREs, o que poderia auxiliar os servidores menos experientes a aprenderem com aqueles que possuem um maior grau de conhecimento.

Após verificar o que dizem legislação e teóricos sobre a importância do desenvolvimento profissional e do processo de capacitação para o alcance da eficiência na realização das funções, a seção a seguir apresentará as impressões de supervisores e coordenadores de taxaço acerca do tema.

Para tanto, a seção 2.4 enfoca os aspectos metodológicos do estudo de caso realizado: metodologia, definição da amostra e apresentação das entrevistas realizadas.

## 2.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2005, p. 29), “A pesquisa é um procedimento reflexivo e crítico de busca de respostas para problemas ainda não solucionados (...)”, cujos planejamento e execução “fazem parte de um processo sistematizado”.

Ainda segundo as mesmas autoras (2005, p. 09-10), “A pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito”.

Assim, para a execução deste trabalho, foi realizado um estudo que teve com base a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a observação participante da pesquisadora, que esteve envolvida profissionalmente com o tema focado durante todo o período.

A esses aspectos foi somada a pesquisa de campo realizada pela autora, com a análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas juntos aos técnicos dos setores de pagamento, e a análise quantitativa dos processos de cálculos enviados pelas SREs à Superintendência de Pessoal, entre os anos de 2009 e 2013.

A pesquisa bibliográfica foi efetuada por meio do estudo de importantes teorias administrativas, do enfoque nas práticas contemporâneas de gestão de pessoas, da abordagem do conceito de administração pública (bem como dos princípios que a regem) e da apresentação das características presentes nos modelos de administração pública existentes. Foram também abordadas a reforma gerencial no Brasil e a política de “choque de gestão”, implantada em Minas Gerais a partir do ano de 2003.

Já a pesquisa documental foi embasada no estudo da legislação referente à estrutura e às competências da SEE, à política de desenvolvimento dos servidores públicos de Minas Gerais e às responsabilidades dos supervisores e coordenadores de taxaço. Foram, ainda, analisados dados referentes aos processos de cálculos enviados à SPS, pelas SREs, no período de 2009 a 2013.

Complementarmente, foram realizadas, durante os meses de abril e maio do corrente ano, entrevistas junto a nove técnicos dos setores de pagamento das SREs

de Almenara e Janaúba, sendo todos eles participantes de treinamento realizado pela SEE no ano de 2013. A seguir, será descrito o detalhamento da pesquisa de campo.

#### **2.4.1 Pesquisa de campo**

A pesquisa realizada teve caráter qualitativo e foi efetuada junto aos servidores dos setores de pagamento, em exercício nas SREs de Almenara e Janaúba, capacitados em 2013.

As entrevistas foram realizadas por meio eletrônico, em virtude da distância física existente entre as cidades de Belo Horizonte, na qual reside a pesquisadora, e as cidades de Almenara e Janaúba, ambas localizadas na região norte do estado de Minas Gerais.

Foram obtidas respostas de nove dos dez servidores participantes do processo de capacitação citado, pois um dos técnicos encontrava-se em férias no período de realização das entrevistas.

Esse foi considerado um método viável de coleta de dados, uma vez que possibilitou a análise das impressões e expectativas dos servidores acerca do modelo de capacitação em serviço oferecido pela SEE/MG.

A entrevista aos servidores constou de quatro perguntas objetivas, referentes ao treinamento ocorrido no ano de 2013, sendo sempre solicitado ao entrevistado que justificasse sua resposta.

Antes, porém, de apresentar e analisar as respostas dadas pelos servidores à entrevista objeto desta pesquisa, são abordados o contexto no qual se realizou o treinamento, bem como o perfil dos servidores participantes.

##### **2.4.1.1 Contexto da capacitação**

O treinamento realizado no ano de 2013, junto a servidores das SREs de Almenara e Janaúba, teve como objetivo atender as solicitações efetuadas pelas Diretoras dessas duas SREs, que consideravam necessário que seus servidores passassem por um processo de capacitação a fim de sanar dúvidas e eliminar pendências existentes nos setores de pagamento. Assim, ocorreu, na sede da SEE,

em Belo Horizonte, um encontro com técnicos dos setores de pagamento, das duas regionais, entre os dias 1º e 2 de outubro daquele ano.

A capacitação foi ministrada por dois Analistas Educacionais em exercício na SPS, sendo um deles a autora desta pesquisa.

Embora o período destinado ao curso tenha sido curto, na opinião dos próprios técnicos (como poderá ser observado posteriormente), o treinamento procurou compreender momentos de estudo da legislação e atividades práticas, por meio da análise e cálculo de processos de pagamento trazidos pelos próprios servidores, para a capacitação. Foram capacitados dez técnicos, sendo cinco de cada SRE.

A seguir, a fim de conhecer quem são os servidores que atuam nos setores de pagamento dessas regionais, é traçado um perfil dos profissionais participantes do treinamento.

#### **2.4.1.2 Perfil dos servidores capacitados**

Traçar o perfil profissional dos servidores em exercício nos setores de pagamento é importante para que se possa verificar o grau de formação dos mesmos, o tempo de serviço e a experiência na função, bem como os cargos que a maioria deles ocupa na estrutura de carreiras da SEE. Essa análise pode auxiliar os responsáveis pelos processos de formação em serviço a elaborar modelos que correspondam às necessidades dos servidores. Profissionais com pouco tempo de exercício na função necessitam, primeiramente, de treinamentos introdutórios, enquanto profissionais mais experientes podem necessitar de abordagens mais avançadas acerca dos temas relativos à sua prática profissional.

A tabela a seguir permite observar dados relativos aos servidores participantes do processo de capacitação, em exercício nas SREs de Almenara e Janaúba. Os dados coletados não têm o objetivo de identificar individualmente os servidores, mas tão somente de avaliar o perfil dos profissionais que exercem as funções de supervisores e coordenadores de taxaço nas SREs.

Tabela 3: Perfil dos servidores

<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de serviço no cargo</b>
Analista Educacional	Pós-graduação	8 anos
<b>Continua</b>		
Assistente Técnico Educacional	Ensino médio	8 anos
Assistente Técnico Educacional	Ensino Médio	10 anos
Assist.Técnico de Educação Básica	Superior	12 anos
Assistente Técnico Educacional	Superior	12 anos
Assistente Técnico Educacional	Superior	08 anos
Assist.Técnico de Educação Básica	Superior	17 anos
Analista Educacional	Superior	02 anos
Assistente Técnico Educacional	Pós-graduação	12 anos
Assistente Técnico Educacional	Superior	08 anos

Fonte: Sistema de Administração de Pessoal (SISAP).

Observando os dados constantes na tabela 3, pode-se verificar que os servidores capacitados ocupam cargos de três carreiras diferentes dentro da SEE: dois ocupam o cargo de Analista Educacional (ANE), cujo ingresso exige formação em curso de nível superior; seis são ocupantes do cargo de Assistente Técnico Educacional (ATE), para o qual a escolaridade exigida é a formação em nível médio; e dois ocupam o cargo de Assistente Técnico de Educação Básica (ATB), para o qual também é exigida formação em nível médio.

É importante frisar que o cargo de ATB não pertence à estrutura das carreiras das SREs/Órgão Central da SEE. Esse cargo pertence à estrutura das unidades escolares estaduais e os servidores ocupantes desse cargo atuam nas SREs em virtude de designação para função gratificada.

Outra observação importante a ser feita é que embora oito servidores ocupem cargos que exigem formação em nível médio, seis deles possuem formação em nível superior, sendo um deles, inclusive, pós-graduado. Isso pode ser um indício de que os servidores desejam de aprimoramento pessoal e profissional desses servidores.

Considerando o tempo de serviço no cargo, a média obtida é de 8,9 anos, sendo que quatro servidores possuem oito anos de serviço, cinco servidores possuem dez anos de serviço ou mais e apenas um servidor possui menos de cinco anos de serviço. A partir dessa informação, é possível inferir que a maioria dos servidores possui um tempo considerável de exercício na função, mas que, apesar disso, continuam sentindo necessidade de participar de processos de formação profissional.

Após a observação do perfil dos servidores, serão analisadas as respostas dadas à entrevista que foi objeto desta pesquisa.

## 2.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS POR MEIO DE ENTREVISTA

Conforme abordado anteriormente, a entrevista aos técnicos dos setores de pagamento das SREs de Almenara e Janaúba foi realizada entre os meses de abril e maio de 2014. Esse meio de pesquisa teve como objetivo coletar informações a respeito das impressões dos servidores sobre do processo de capacitação do qual participaram, em 2013. Foi ainda intenção da pesquisa observar as expectativas que esses profissionais possuem acerca dos modelos de formação oferecidos pela SEE.

Para tanto, a primeira questão solicitou aos entrevistados que atribuíssem uma nota ao curso ofertado e que justificassem sua resposta. Assim, a tabela 4 demonstra os dados coletados a partir dessa primeira questão.

Tabela 4: Nota atribuída ao curso ofertado

7.5	1
8.0	3
9.0	2
7.0	1
10.0	2
Total	9

Fonte: Entrevista realizada junto aos servidores das SREs Almenara e Janaúba entre os meses de abril e maio de 2014

A maioria dos servidores entrevistados justificou sua nota baseando-se na qualidade da capacitação como um todo, mas queixando-se do curto período de tempo destinado ao curso.

Já a segunda questão da entrevista solicitou aos servidores que sinalizassem o quanto o curso estava adequado à realidade profissional na qual estão inseridos. Cinco entrevistados consideraram o curso bastante adequado à realidade profissional e outros quatro, consideraram o curso adequado.

Na tabela 5, pode-se observar as respostas dadas à questão de número 2.

Tabela 5: Adequação do curso à realidade profissional

Inadequado	0
Pouco adequado	0
Adequado	4
Bastante adequado	5
Total	9

Fonte: Entrevista realizada junto aos servidores das SREs Almenara e Janaúba entre os meses de abril e maio de 2014.

Analisando os dados constantes da tabela 5, percebe-se que cinco entrevistados consideram o curso bastante adequado à realidade profissional e outros quatro consideraram o curso adequado.

Nenhum dos entrevistados marcou as alternativas de inadequado ou pouco adequado.

A figura a seguir demonstra o percentual de servidores que considerou o curso adequado ou muito adequado.

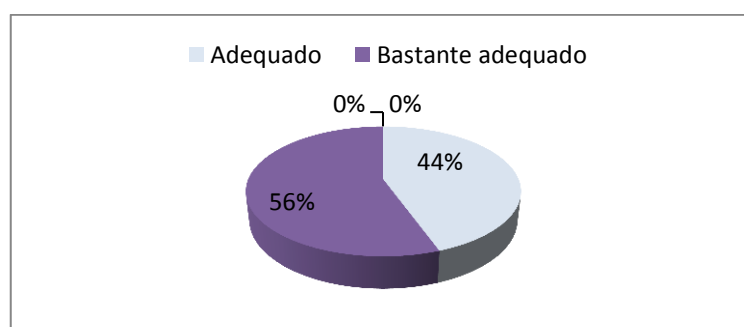


Figura 8: Adequação do curso à realidade profissional dos servidores

Fonte: Entrevista realizada junto aos servidores das SREs Almenara e Janaúba entre os meses de abril e maio de 2014.

É importante observar, ao analisar os dados da figura 8, que todos os servidores, em maior ou menor grau, consideraram o curso adequado à realidade profissional. Isso pode significar que os servidores sentem necessidade de momentos de capacitação, para que possam ampliar seu conhecimento e dirimir dúvidas acerca de temas à prática do trabalho.

A terceira questão da entrevista perguntou aos entrevistados o quanto o curso contribuiu (ou estaria contribuindo) com a prática profissional. Os resultados das respostas estão registrados na tabela 6.



Tabela 6: Contribuição do curso com a prática profissional

Não contribuiu	0
Contribuiu pouco	0
Contribuiu razoavelmente	1
Contribuiu bastante	8
Total	9

Fonte: Entrevista realizada junto aos servidores das SREs Almenara e Janaúba entre os meses de abril e maio de 2014.

Analisando-se os dados constantes da tabela 6, verifica-se que oito dos nove entrevistados disseram que o curso contribuiu bastante com sua prática profissional e um entrevistado disse que o curso contribuiu razoavelmente com sua prática.

Ainda observando-se os dados constantes da tabela 6, é possível aferir que todos os entrevistados afirmaram que o curso trouxe contribuições para sua prática profissional e que oito dos nove entrevistados consideram que o curso contribuiu bastante com sua prática.

Ao ser solicitado aos entrevistados que justificassem suas respostas, as seguintes afirmações foram postas: “o curso auxiliou no sentido de realizar as tarefas com mais eficiência e eficácia”; “aumentou significativamente o número de acerto nos processos funcionais e financeiros, proporcionando maior segurança”; “foi possível com esta capacitação aprender e esclarecer dúvidas sobre os procedimentos de pagamento abordados no treinamento”; “a partir do curso, pudemos esclarecer várias dúvidas e melhorar nossa prática”; “o curso auxiliou a adquirir mais segurança em relação aos trabalhos desenvolvidos” (Entrevista com os técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014).

Analisando o desempenho das duas SREs, conforme dados da tabela 7, a seguir, é possível verificar que, no ano de 2012, foram analisados pela SPS 41 processos oriundos dessas regionais. Desse total, 18 foram considerados corretos e 23 foram devolvidos para que fossem efetuados acertos pelos setores de pagamento.

Tabela 7: Quantitativo de processos de cálculos referentes ao ano de 2012

Processos analisados	Liberados	Devolvidos
41	18	23

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação.

Verifica-se, dessa maneira, que o número de processos incorretos ultrapassa o número de processos considerados corretos e liberados para pagamento.

A figura a seguir demonstra o percentual de erros e acertos alcançados pelas SREs no ano de 2012.

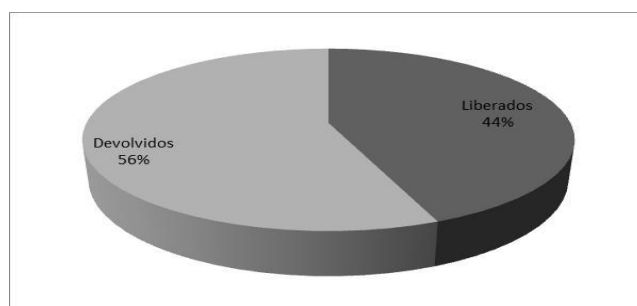


Figura 9: Processos de cálculo – Almenara e Janaúba - 2012

Fonte: Superintendência de Pessoal da SEE.

Considerando os dados constantes da tabela 7 e da figura 9, verifica-se que, no ano de 2012, o percentual de erros encontrados nos processos ultrapassou 50%.

Já no ano de 2013, foram analisados 103 processos oriundos das SREs Almenara e Janaúba, dos quais 78 foram liberados para pagamento e 25 foram devolvidos para correção, conforme mostra a tabela 9.

Tabela 8: Quantitativo de processos de cálculos referentes ao ano de 2013

Processos analisados	Liberados	Devolvidos
103	78	25

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação.

É possível observar, assim, que no ano de 2013 o número de processos considerados corretos foi maior do que o número de processos considerados incorretos. Houve uma diminuição significativa dos erros, em comparação ao ano de 2012.

Conforme demonstrado no gráfico a seguir, observa-se que o percentual de erros encontrado nos processos referentes ao ano de 2013 foi de 24%.

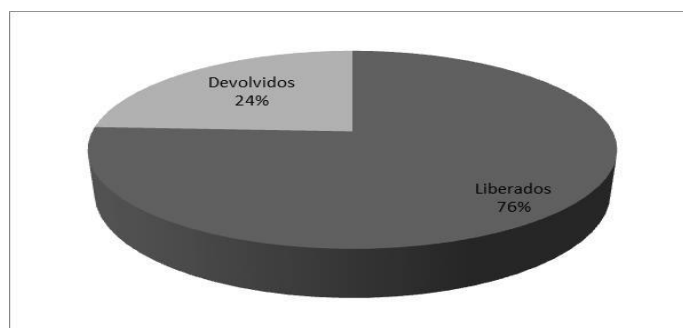


Figura 10: Processos de cálculos – Almenara e Janaúba - 2013  
Fonte: Superintendência de Pessoal da SEE.

Comparando-se os dados apresentados nas figuras 9 e 10, verifica-se que o percentual de erros encontrados nos anos de 2012 e 2013, caiu de 56% para 24%. No entanto essa diminuição não pode ser atribuída ao processo de capacitação do qual os técnicos participaram, uma vez que a mesma ocorreu somente em outubro de 2013.

Uma possibilidade para que tenha havido a diminuição na taxa de erros é da busca das SREs por informações precisas, tais como solicitações de orientações via e-mail, ofícios e telefonemas, bem como às instruções quotidianas repassadas a esses órgãos regionais por meio dos relatórios de conferência de processos elaborados pela equipe da SPS.

No entanto, é importante refletir que mesmo o índice de 24% deve ser considerado alto, pois incorreção nos processos causa retrabalho e prejuízo financeiro aos servidores destinatários dos benefícios em atraso.

Continuando a análise da entrevista realizada junto aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, a quarta questão trouxe para os entrevistados o pedido de que dessem sugestões para o aprimoramento do processo de capacitação oferecido pela SEE.

Analisando as respostas dadas à essa questão, verifica-se que, dos nove servidores, oito sugeriram que fossem realizadas capacitações mais frequentemente e com maior carga horária. As justificativas para a necessidade de maior frequência de treinamentos basearam-se nas “[...] particularidades e complexidades que

envolvem os procedimentos de pagamento” (Entrevista aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014).

Segundo o servidor 1, a SEE deveria “[...] promover capacitações com mais frequência e com carga horária maior, pois sempre ficam muitas dúvidas em função do tempo muito corrido” (Entrevista aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014).

A fala do servidor 2 vem corroborar a opinião do servidor 1: “[...] diante de tantas mudanças, o ideal seria que acontecessem capacitações com mais frequência e com número maior de horas” (Entrevista aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014).

O servidor 3 também acredita que devam existir processos de capacitação com maior frequência e carga horária, mas sugere que as capacitações sejam feitas em parceria com a Secretaria de Planejamento e Gestão: “[...] os treinamentos deveriam ser realizados juntamente com a SEPLAG, visto que muitas situações dependem também da orientação daquela Secretaria, com mais frequência e maior carga horária” (Entrevista aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014).

O quarto servidor entrevistado enfocou a importância de um processo contínuo de formação em serviço: “[...] poderia ser no dia a dia, devido às mudanças/alterações que ocorrem a todo momento, nos mantendo atualizados, através de instruções em tempo real” (Entrevista aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014).

Outra importante sugestão vem da fala do nono servidor entrevistado, que sugere que as capacitações sejam pautadas em temas específicos:

Que a abordagem não seja global, mas temática. Pode-se até realizar um introdutório, abordando todas as bases de cálculos realizadas pelos taxadores, mas que os temas subsequentes sejam abordados de forma temática. (Entrevista aos técnicos das SREs Almenara e Janaúba, abril e maio de 2014)

Analisando-se as respostas dos técnicos entrevistados, torna-se clara a importância que eles creditam ao processo de capacitação, na realização de suas atividades profissionais. Essa linha de pensamento vai ao encontro da fala de Vilhena et al (2006, p. 24), que afirmam que “[...] a melhoria das pessoas (via

capacitação, por exemplo) deve ser a base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados”.

Como visto ao longo deste capítulo 2, a administração pública tem buscado otimizar a prestação de seus serviços, implantando políticas que visem ao alcance de metas e resultados positivos pelos órgãos.

Entre essas políticas, destaca-se a política de desenvolvimento do servidor que tem como objetivo, entre outros, aumentar a eficiência da força de trabalho por meio de processos de capacitação e de aprendizagem.

Ainda nessa direção, Fleury e Junior (2002) afirmam:

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa. (FLEURY; JUNIOR, 2002, p. 138)

Esses mesmos autores defendem ainda que:

Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia. (FLEURY; JUNIOR, 2002 p. 138)

Com o intuito de complementar a pesquisa realizada, foi analisado o percentual de erros e acertos encontrados nos processos de cálculos de benefícios enviados ao Órgão Central, para autorização de pagamento pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos, nos anos de 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013.

A análise dos processos de cálculos, realizada dentro da SPS, torna-se um instrumento viável para verificar se os resultados referentes aos processos de pagamento de benefícios dos servidores vinculados à SEE estão sendo positivos e se as equipes de pagamento conhecem e compreendem os procedimentos que precisam ser adotados em seu cotidiano.

Por meio da conferência desses processos, é possível verificar quais são as dificuldades apresentadas pelos supervisores e coordenadores de taxaço na realização de suas tarefas.

O resultado do desempenho das SREs poderá ser considerado um indicativo da necessidade de a SEE adotar medidas que possibilitem o desenvolvimento

profissional dos servidores dos setores de pagamento, bem como um meio de avaliar os modelos de formação ofertados atualmente pela Secretaria de Educação de Minas Gerais.

## 2.6 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CÁLCULOS ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2013

Como descrito no Capítulo 1, em observância à determinação legal de que os pagamentos de valores acima de R\$10.000,00 sejam autorizados pelo Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação, as SREs encaminham à Superintendência de Pessoal todos os processos de cálculos cujas importâncias ultrapassam o limite estipulado na legislação.

Na SPS, esses processos são analisados por uma equipe específica e aqueles considerados corretos são encaminhados ao Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos para liberação do pagamento do benefício. Em contraponto, os processos nos quais são verificados desacertos são devolvidos à SREs de origem para que sejam realizadas as correções necessárias.

A análise desses processos de cálculo pela SPS teve início no ano de 2009, após reunião ocorrida entre a Diretora da Superintendência de Pessoal e uma equipe da Diretoria Central de Processamento e Pagamento de Pessoal (DCPPP), da SEPLAG, durante a qual foi exposto o grande número de erros encontrados nos processos oriundos das SREs.

É importante salientar que, embora o lançamento dos valores no SISAP seja feito pela equipe do setor de pagamento de cada SRE, após a autorização dada pela SEE, a liberação do montante para o servidor/beneficiário é efetuada pela Secretaria de Planejamento e Gestão, por meio da DCPPP. Por isso, em virtude do quantitativo de desacertos observado nos processos de pagamento, foi realizada essa reunião entre os gestores das duas Secretarias com a intenção de se verificar a melhor forma de diminuir o número de incorreções existentes.

Assim, com o intuito de auxiliar os supervisores e coordenadores de taxaço na realização dos procedimentos de cálculos, foi criada uma equipe dentro da SPS para analisar os processos e orientar os servidores das SREs na correção dos mesmos.

Um grande número de processos passou a ser encaminhado, então, à SPS para conferência. A figura 11 mostra o quantitativo de processos analisados no ano de 2009.

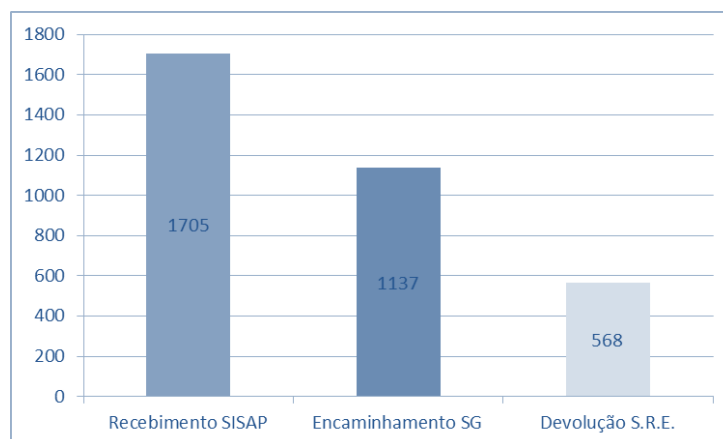


Figura 11: Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2009  
Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2009.

Segundo os dados existentes na SPS, durante o ano de 2009, foram analisados pela equipe do setor 1705 processos de cálculos. Desse total, foram considerados corretos 1137 processos e foram detectadas incorreções em 568 documentos. Assim, observa-se que o número de processos incorretos corresponde a 33% do total de processos analisados.

Analisando a figura a seguir, é possível verificar o percentual de erros e acertos referentes aos processos analisados no ano de 2009.

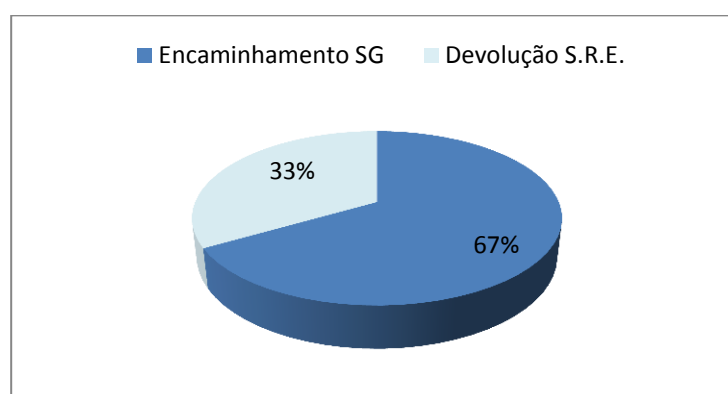


Figura 12: Percentual de erros e acertos dos processos de cálculos analisados no ano de 2009  
Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

Observa-se, na figura 12, que o percentual de erros encontrados nos processos é alto (33%). Isso significa que dos 1705 pagamentos de benefícios com

valores superiores a R\$ 10.000,00, que deveriam ter sido liberados no ano de 2009, 568 pagamentos não puderam ser autorizados em decorrência de desacertos nos processos de cálculos.

Esses 568 processos considerados incorretos precisaram ser devolvidos à SRE de origem para retificação e posterior reenvio a SPS, ocasionando retrabalho para as equipes, tanto das SREs quanto da SPS e causando prejuízo aos servidores detentores das vantagens pecuniárias a serem pagas, uma vez que tiveram que esperar mais tempo para receberem os benefícios aos quais faziam jus.

No ano de 2010, os resultados foram diferentes do ano de 2009 e ainda mais preocupantes: de um total de 2315 processos analisados, foram liberados para pagamento 1213 processos, sendo devolvidos para correção 1102 documentos. Observando a figura 10 a seguir, é possível verificar o grande número de incorreções encontrado nos processos de pagamento analisados no ano de 2010.

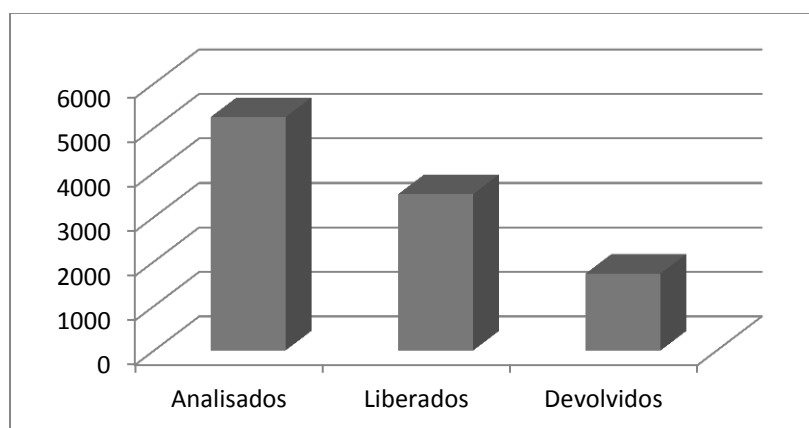


Figura 13: Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2010  
Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

Os dados constantes na figura 13 demonstram que o número de processos incorretos foi quase o mesmo do número de processos considerados corretos. Isso, mais uma vez, gerou grande retrabalho tanto para a equipe de conferência dos cálculos, no Órgão Central, quanto para as equipes de pagamento nos órgãos regionais.

É importante lembrar que cada processo devolvido para correção retorna posteriormente à SPS para nova análise após a retificação dos erros. O trâmite é lento, uma vez que ocorre via malote semanal da SEE para as SREs e, depois, das SREs novamente para a SEE. Isso faz com que cada processo devolvido demore,



pelo menos, trinta dias para retornar à SEE, dependendo do tipo de incorreção detectada e do tempo que o órgão regional demora para retificar os erros e reencaminhar o processo para o Órgão Central.

Analisando-se a figura 14, pode-se observar o percentual de erros e acertos correspondente ao total de processos analisados no ano de 2010.

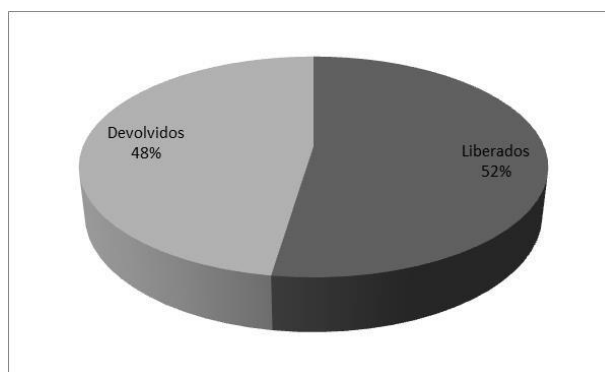


Figura 14: Percentual de processos liberados e devolvidos - 2010

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

Analisando os dados constantes da figura 11, observa-se que o índice de erros foi muito alto e infere-se que esse fato causa grande prejuízo à SEE, pois aumenta os custos em virtude do retrabalho, e deixa insatisfeitos os servidores que esperam pelo pagamento de seu benefício.

Recordando o que disse Noronha (2006), o quadro de pessoal da Secretaria de Educação possui uma legislação extremamente complexa, a qual sofreu várias alterações no decorrer dos anos.

Somente na última década foram pelo menos sete momentos importantes trazidos pela legislação para a vida funcional do servidor:

- em 2004, foi editada a Lei n°. 15.293, instituindo as carreiras dos grupos de profissionais da educação básica mineira;
- em setembro de 2005, todos os servidores vinculados à SEE foram posicionados nas novas carreiras, por meio do Decreto n°. 44.141/2005, o que alterou de maneira significativa os dados funcionais dos servidores (algumas vantagens de pagamento foram extintas e foram criadas outras, como a Vantagem Temporária Incorporável (VTI), causando alterações na sistemática dos cálculos de pagamento dos servidores);

- em 2006, houve a publicação da primeira promoção por escolaridade adicional, nos termos da Lei nº. 15.293/2004, o que atingiu um grande número de servidores;
- em 2007, houve a publicação da primeira progressão por tempo de serviço nas novas carreiras, considerando o interstício temporal de dois anos, a partir da data do posicionamento de 2005;
- em 2010, houve a publicação do reposicionamento na carreira, nos termos do Decreto nº. 45.274/2009, considerando uma contagem de tempo diferente da que havia sido utilizada para o posicionamento ocorrido em 2005;
- em 2011, houve alterações profundas no regime remuneratório dos servidores da SEE, pois foi fixado o regime de subsídio nos termos da Lei nº 18.975/2010;
- em 2012, novas alterações na política remuneratória dos servidores, com o posicionamento compulsório de todos os servidores na tabela de subsídio, nos termos da Lei nº. 19.837/3011.

Esse retrato das alterações ocorridas na legislação do quadro de pessoal da SEE serve para mostrar a complexidade do trabalho dos servidores dos setores de pagamento, pois todas essas alterações geram modificações nos registros dos dados funcionais e financeiros dos servidores vinculados à SEE, no SISAP. E, como afirma Noronha (2006, p. 235), “[...] sem a alimentação do SISAP, não se incorpora vantagem ou benefício ao pagamento de nenhum servidor, nem se inclui novo servidor na folha de pagamento”.

Daí, acredita-se ser importante a realização de encontros, cursos e treinamentos destinados aos coordenadores e supervisores de taxaço a fim de orientá-los e mantê-los atualizados acerca das inovações trazidas pela legislação e instruí-los no tocante aos procedimentos de pagamento relativos a cada alteração ocorrida no ordenamento jurídico.

É importante lembrar também que, mesmo com a ocorrência de tantas mudanças na legislação, nos anos de 2008, 2009 e 2010, não ocorreram capacitações para os técnicos dos setores de pagamento das SREs.

Em 2011, com o objetivo de se eliminar o passivo<sup>10</sup> referente à SEE, foram realizadas capacitações entre os meses de abril e agosto, em polos regionais, reunindo um número específico de SREs em cada polo. Ao final do mês de agosto daquele ano, todas as 47 SREs haviam passado pelo treinamento que, embora útil, não conseguiu abarcar todos os temas que envolviam as alterações e inovações ocorridas na vida funcional dos servidores.

Durante o treinamento, foram apresentados aos servidores dos órgãos regionais o desempenho das SREs quanto ao percentual de erros e acertos encontrados pela equipe de conferência da SPS, nos processos de cálculos com valores superiores a R\$ 10.000,00.

A seguir, são apresentados os dados relativos ao número de processos de cálculos, relativos a algumas SREs, por polos regionais.

A primeira capacitação ocorreu na cidade de Belo Horizonte, no mês de abril, e reuniu servidores das Metropolitanas A, B e C.

A figura 15 representa o número de processos, relativos a essas três SREs, recebidos e analisados no período de fevereiro a abril de 2011.

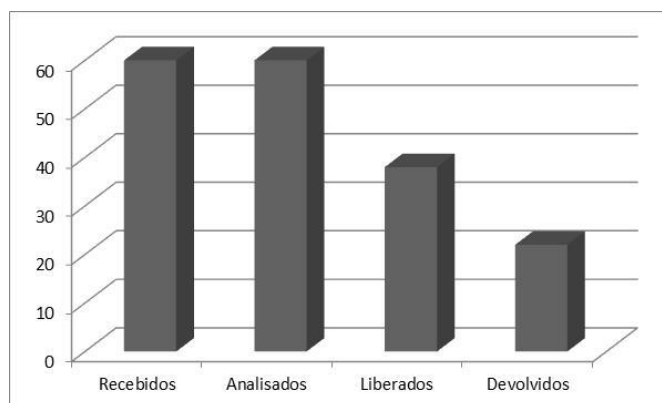


Figura 15: Processos de Cálculo – Metropolitanas A, B e C - 2011  
Fonte: Superintendência de Pessoal da SEE, 2011.

É possível verificar, ao analisar os dados constantes da figura em questão, que, dos 60 processos conferidos, 38 tiveram o pagamento liberado e 22 foram devolvidos para correção, o que corresponde a 64% de processos corretos e 36% de processos incorretos.

<sup>10</sup> Montante devido pelo Estado aos servidores vinculados à Secretaria de Educação, em decorrência de benefícios concedidos e não pagos.

A figura 16 traz os dados relativos aos processos de cálculos referentes às SREs participantes da capacitação ocorrida na cidade de Divinópolis, quais sejam: SRE Divinópolis, Pará de Minas, Conselheiro Lafaiete, Sete Lagoas e Ouro Preto.

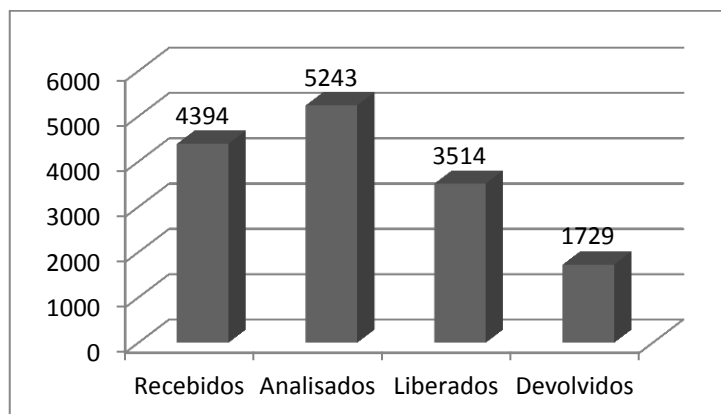


Figura 16: Processos de cálculo, pólo Divinópolis - 2011  
Fonte: Superintendência de Pessoal da SEE, 2011.

A análise dos dados da figura 16 permite inferir que o percentual de erros cometidos pelas SRE reunidas para capacitação na cidade de Divinópolis foi de 19%, sendo bem menor que o percentual de erros cometidos pelas SRE Metropolitanas no mesmo período.

Já a figura 17 corresponde aos processos de cálculos referentes às SRE de Uberlândia, Uberaba, Patrocínio, Paracatu, Monte Carmelo e Ituiutaba, participantes da capacitação ocorrida na cidade de Uberlândia.

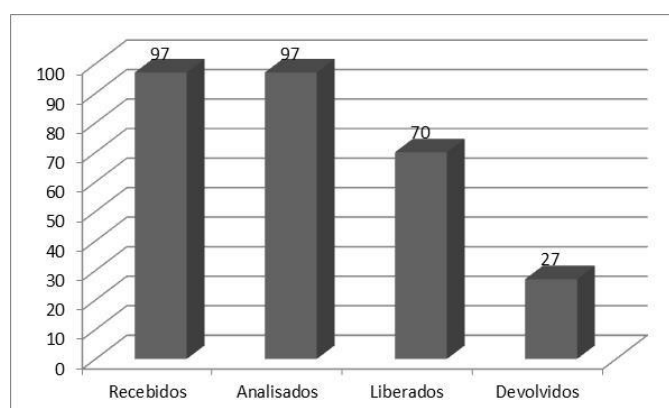


Figura 17: Processos de cálculo, pólo Uberlândia - 2011  
Fonte: Superintendência de Pessoal da SEE, 2011.

A análise dos dados da figura 17 demonstra que o percentual de erros cometidos pelas SREs participantes da capacitação realizada em Uberlândia, no ano

de 2011, correspondeu a 28% do total de processos analisados no período de fevereiro a abril.

É possível perceber, analisando as figuras 15, 16 e 17, que o percentual de erros por polo regional se diferencia, tendo o polo das Metropolitanas cometido o maior número de incorreções proporcionalmente ao número de processos analisados.

No entanto, os percentuais de erros encontrados em todos os polos verificados podem ser considerados altos, levando-se em conta o retrabalho que esses erros ocasionam e o prejuízo causado aos servidores destinatários dos pagamentos dos benefícios.

O total geral de incorreções encontradas nos processos analisados no decorrer do ano de 2011, em todas as regionais, corresponde a 33%, conforme demonstrado nas figuras a seguir:

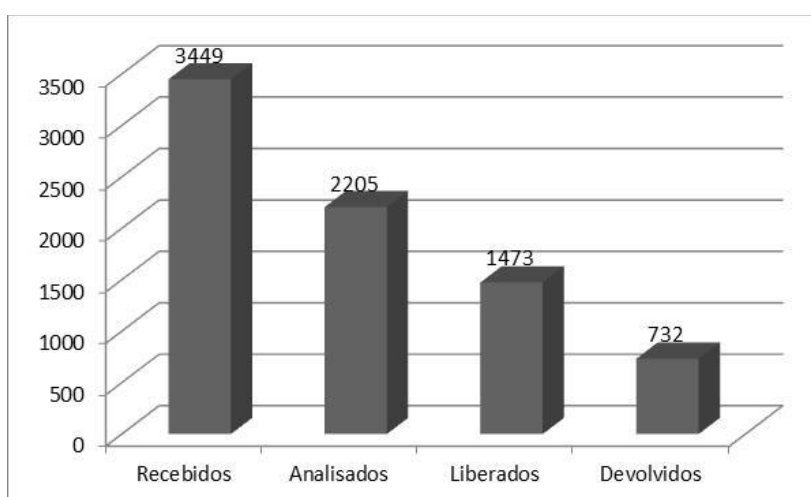


Figura 18: Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2011  
Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2011.

Verifica-se, ao analisar figura 18, que dos 2205 processos analisados, 1473 processos foram liberados para assinatura e 732 processos foram devolvidos para correção. Isso significa que o número de **processos devolvidos** corresponde a aproximadamente 30% dos **processos analisados** e a aproximadamente a metade do número de **processos liberados**.

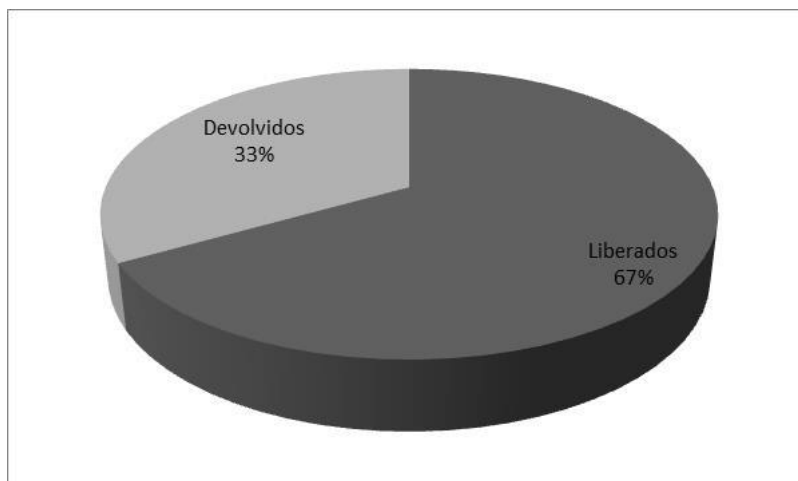


Figura 19: Percentual de processos liberados e devolvidos no ano de 2011  
 Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação.

Comparando o percentual de erros encontrado por polo regional com o percentual geral de erros, observa-se que as SRE participantes da capacitação realizada em Divinópolis (SRE Divinópolis, Pará de Minas, Sete Lagoas, Conselheiro Lafaiete e Ouro Preto) apresentam índice de erros bem menor que a média geral. Por outro lado, o percentual de erros detectado entre as SREs Metropolitanas e aquelas participantes da capacitação ofertada em Uberlândia (Uberlândia, Uberaba, Patrocínio, Paracatu, Monte Carmelo e Ituiutaba) encontram-se bem próximos ao índice total de erros, sendo o percentual atingido pelas SREs Metropolitanas ainda maior que a média geral.

A tabela abaixo demonstra o percentual de erros encontrados por polo regional e o índice geral de incorreções dos processos analisados, no ano de 2011.

Tabela 9 Índice de incorreções por polo regional e índice geral de incorreções – ano de 2011

Polo Divinópolis	Polo Metropolitano	Polo Uberlândia	Índice Geral
19%	36%	28%	33%

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação.

Continuando a análise do quantitativo de processos de cálculos enviados à SPS, para conferência, verifica-se, com base na figura a seguir, que o número de processos incorretos, relativos ao ano de 2012, foi de 902 documentos, o que corresponde a 28% do total de processos analisados naquele ano.

Isso significa que o percentual de erros encontrados no ano de 2012 diminuiu em relação aos anos anteriores que foram, respectivamente de 33% em 2009, 48% em 2010 e 33% em 2011.

No entanto a taxa de incorreções referente ao ano de 2012, ainda continuou alta, pois correspondeu a aproximadamente 1/3 do total de processos conferidos.

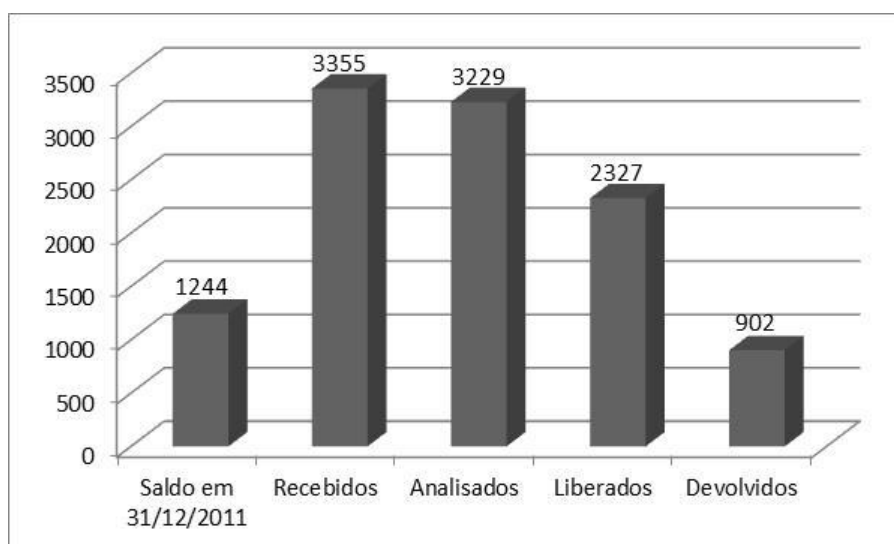


Figura 20: Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2012  
Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2012.

Observando os dados relativos aos processos analisados em 2012, verifica-se que, durante aquele ano, havia na SPS um montante de 4599 documentos, considerando-se a soma de 1244 processos que já se encontravam no setor, em janeiro de 2012, e de 3355 recebidos ao longo do ano. Desse total, foram analisados 3229 processos, sendo liberados para pagamento 2327 e devolvidos para revisão 902 documentos. A SPS encerrou o ano de 2012 com um saldo de 1370 processos para serem analisados.

Uma observação importante a ser feita é que, apesar do percentual de incorreções ter diminuído os 902 processos que precisaram ser devolvidos fizeram com que o número de documentos a serem analisados pela equipe de conferência aumentasse. Cada processo devolvido à SRE, ao retornar à SPS para validação do pagamento, entra novamente na contagem dos documentos recebidos, pois todas as informações terão que ser mais uma vez analisadas. Considerando que a equipe de conferência da SPS contava, no ano de 2012, com três servidores para realizar a análise dos processos de cálculo, verifica-se que cada componente precisou

reconferir aproximadamente 300 documentos. Além disso, é necessário observar que 902 servidores tiveram que esperar mais tempo para receberem o pagamento dos benefícios a que tinham direito.

No ano de 2013, no período de janeiro a dezembro, a SPS analisou um total de 5243 processos, extraídos de um montante de 5766 documentos recebidos no setor.

A figura 21 demonstra o número de processos recebidos, analisados, liberados e devolvidos para correção, no ano de 2013.

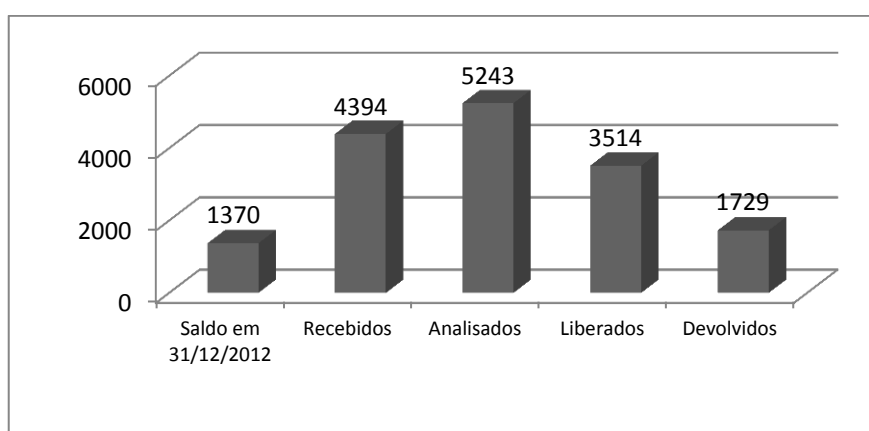


Figura 21: Processos para Conferência de Cálculos - ano de 2013

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2013.

Do total de processos analisados, 3514 documentos foram liberados para pagamento e 1729 precisaram ser devolvidos às SREs de origem, para correção, conforme demonstrado na figura a seguir.

Analisando as informações constantes da figura 21, observa-se que o percentual de incorreções referente ao ano de 2013 foi 33%, maior, portanto, que o percentual verificado no ano de 2012.

Esse aumento pode ter ocorrido em virtude das várias modificações na legislação de pessoal, nos anos de 2011 e 2012, causando impacto no ano de 2013, quando muitos benefícios em atraso foram publicados e passaram a ser pagos. Vale lembrar que, no ano de 2012, não houve processo de capacitação para estudo da nova normatização e que, no ano de 2013, houve apenas uma videoconferência, com duração de duas horas, no mês de setembro.

Procurando observar os percentuais de incorreções detectados no período de 2009 a 2013, a tabela 10 traz os números de processos analisados, liberados e devolvidos em cada ano.



Tabela 10: Processos de cálculos – 2009 a 2013

<b>Ano</b>	<b>N° de processos analisados</b>	<b>N° de processos liberados</b>	<b>N° de processos devolvidos</b>	<b>Percentual de incorreções</b>
2009	1705	1137	568	33,31%
2010	2315	1213	1102	47,60%
2011	2205	1473	732	33,19%
2012	3229	2327	902	27,93%
2013	5243	3514	1729	32,97%

Fonte: Superintendência de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

Considerando os dados constantes da tabela 10, observa-se que, no ano de 2010, foi detectado o maior percentual de incorreções dentro de todo o período de 2009 a 2013. Houve uma pequena diminuição no quantitativo de erros apurado no ano de 2012 e um ligeiro aumento no ano de 2013 comparativamente ao ano anterior.

No entanto, em todo o período, foram detectados altos índices de incorreções nos processos, com média de 35% por ano. Isso traz preocupação aos gestores da SEE, uma vez que essa alta taxa de incorreções pode ser considerada um indicador de ineficiência na execução dos procedimentos de pagamento.

Levando-se em consideração as diretrizes políticas instituídas no Estado, todas visando à celeridade na execução dos trabalhos, à ampliação da eficiência nos serviços prestados e à busca por resultados positivos, observa-se que os setores de pagamento das SREs precisam melhorar seu desempenho para que efetivamente se alinhem aos objetivos institucionais.

Isso faz questionar que medidas devem ser adotadas para maximizar a produtividade dos coordenadores e supervisores de taxaço dos órgãos regionais, ajustando seu desempenho às diretrizes políticas do Estado e aos objetivos da SEE.

Nesse sentido, é interessante verificar o que diz Amaral:

O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, [...] de forma a assegurar um

desenvolvimento um desenvolvimento sustentável e menos desigual. (AMARAL, 2010, p. 549)<sup>11</sup>

Noronha também aponta um caminho:

Precisamos enfrentar a questão da administração de pessoal da Secretaria de Estado de Educação; isto será feito alocando-se recursos humanos, materiais e financeiros, além, é claro, de treinamento constante deste pessoal, com o apoio da Secretaria de Estado de Educação. Com essas medidas, procura-se resolver o problema do estoque de direitos concedidos e não pagos. (NORONHA, 2006, p. 245, grifos meus)

O objetivo geral que ensejou a realização deste estudo foi o de verificar como (e se) os modelos de formação em serviço adotados pela SEE/MG contribuem para a prática profissional dos servidores dos setores de pagamento.

Dessa forma, com o intuito de se proceder a essa verificação, foram analisadas a legislação referente ao tema, as pesquisas de teóricos renomados, as políticas públicas adotadas pelo Estado de Minas Gerais e as atribuições referentes aos supervisores e coordenadores de taxaço.

Após as pesquisas realizadas, verificou-se que o desenvolvimento profissional dos trabalhadores está diretamente ligado ao sucesso da organização. Conforme Dutra (2002, p. 20), “[...] a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico”.

Nesse mesmo sentido, Pacheco *et al.* (2009, p. 23) acreditam que “a capacitação faz com que uma pessoa ou um grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de larguear uma atividade profissional predeterminada com plena competência”.

Ao estudar as teorias administrativas criadas no decorrer do tempo, foi possível observar que mesmo as primeiras correntes da administração, embora de uma forma que não é a considerada mais adequada para a realidade atual, já reconheciam a importância dos processos de treinamento.

Primeiramente, com a prática taylorista, os trabalhadores eram “treinados” para realizarem uma atividade específica. A ênfase estava toda na tarefa a ser

---

<sup>11</sup> Extraído de Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006. A Revista de Serviço Público é uma publicação trimestral realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2546](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546)>. Acesso em 1º nov. 2014.

executada e não no trabalhador. Posteriormente, com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a valorizar o elemento humano, constatando-se que as pessoas devem ser o foco da organização.

Na atualidade, exige-se a adoção de uma gestão flexível, que seja capaz de adaptar-se a um ambiente instável e de propor soluções ágeis às demandas que surgirem. Para tanto, no novo paradigma de gestão,

“[...] a rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada. Tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente” (EBOLI, 2002, p. 187).

As análises constantes deste estudo demonstraram também que a SEE mantém um modelo de formação junto aos servidores dos setores de pagamento, mas que esse modelo não está sendo suficiente para garantir a eficiência na prestação dos serviços pelo Órgão. Isso pode ser verificado ao se observarem a alta taxa de erros encontrados nos processos de cálculos, nos anos de 2009 a 2013 e a necessidade, demonstrada pelos servidores das SREs Almenara e Janaúba, de participarem de processos de capacitação mais frequentemente.

Verifica-se, também, com base nas respostas dadas pelos técnicos dos setores de pagamento durante a coleta de dados, que o processo de capacitação é um importante auxílio no desenvolvimento da prática profissional, pois todos os entrevistados afirmaram que o curso do qual capacitaram trouxe contribuições para o seu dia-a-dia, tendo sanado dúvidas e trazido esclarecimentos.

Por tudo isso, o capítulo 3 deste estudo vem buscar caminhos e trazer propostas que possam auxiliar a SEE na elaboração de um modelo eficiente de capacitação e treinamento, com o intuito de colaborar com a ampliação do conhecimento profissional dos servidores e aumentar a qualidade do serviço público prestado.

Assim, o Plano de Ação Educacional (PAE), que é apresentado no próximo capítulo, consta de ações que possam ser executadas pela gestão da SEE, visando viabilizar a melhoria do desempenho do Órgão.

### 3 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES A SEREM EXECUTADAS PELA SEE/MG

Como explicado anteriormente, os objetivos que motivaram a realização deste trabalho foram a de verificar a adequação do processo de capacitação, adotado pela SEE, às demandas profissionais dos supervisores e coordenadores de taxaço, bem como a de propor medidas para o seu aprimoramento.

As pesquisas bibliográficas, documentais e as análises de dados realizadas indicam que os processos de formação adotados pela SEE podem estar sendo insuficientes para suprir as necessidades apresentadas pelos técnicos dos setores de pagamento.

As teorias estudadas demonstram a importância do desenvolvimento contínuo das pessoas nas organizações e os documentos legais analisados se alinham ao pensamento teórico, determinando medidas e ações que priorizem e possibilitem o desenvolvimento dos servidores.

No entanto, como orienta Anastasia:

entre a intenção e a realidade existe um grande espaço, onde se inserem frustrações e fracassos. Assim, qualquer iniciativa orquestrada de reforma da Administração Pública deve sopesar, de forma muito objetiva, todos os elementos que se vinculam ao que se propõe. (ANASTASIA, 2006, p. 13)

Nesse mesmo sentido, Dutra afirma que “[...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas [...]. O grande desafio está em orientar esse desenvolvimento” (DUTRA, 2002, p. 101).

É possível verificar que os gestores da SEE se preocupam com a eficiência dos serviços prestados por seus servidores. Em Nota Técnica da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos no ano de 2011, a SEE enfatizou, junto aos servidores das SREs, os seguintes objetivos:

- melhoria no desempenho profissional e ético;
- melhoria na qualidade das informações prestadas;
- agilidade na inclusão de dados no SISAP;
- correção do pagamento dos servidores;
- agilidade na divulgação das normas vigentes;
- socialização dos conhecimentos;
- eficiência no trabalho, para cumprimento das demandas nos prazos estipulados. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

Contudo, os objetivos propostos nem sempre são plenamente alcançados, em decorrência da distância existente, muitas vezes, entre as medidas indicadas e as ações realmente efetivadas.

Relativamente ao processo de capacitação ofertado pela SEE, junto aos servidores dos setores de pagamento, verifica-se que o modelo existente não consegue auxiliar de modo pleno o cumprimento das determinações emitidas pelo Órgão Mineiro de Educação.

Analisando os objetivos constantes da já citada Nota Técnica da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, observa-se que pelo menos dois deles podem estar tendo seu alcance comprometido, considerando as pesquisas feitas durante o presente estudo: correção do pagamento dos servidores (dado o grande número de processos de cálculos devolvidos às SREs, para retificação) e cumprimento das demandas nos prazos estipulados, pois, em razão da alta taxa de devolução de processos, os pagamentos dos benefícios (que já se encontram atrasados) demoram ainda mais para serem liberados.

Os indícios de inadequação do processo de formação ofertado pela SEE podem ser apresentados como:

- inexistência de programas **contínuos** de aperfeiçoamento profissional dentro do Órgão;
- ausência de periodicidade definida para os cursos de capacitação;
- longo intervalo de tempo entre uma capacitação e outra;
- curta carga horária dispensada para os cursos;
- abordagem de muitos temas ao mesmo tempo, dificultando o aprofundamento em assuntos específicos.

Evidências (ou pelo menos conjecturas) da insuficiência do modelo de formação em serviço ofertado pela SEE estão presentes na alta taxa de incorreções referente aos processos de cálculos analisados pela SPS, bem como na fala de Noronha (2006), que destaca a importância de se capacitar os servidores em virtude do alto grau de complexidade existente nos procedimentos de pagamentos relativos à Secretaria de Educação de Minas Gerais.

Buscando recordar a relevância dada por estudiosos ao processo de desenvolvimento profissional, destaca-se a fala de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 220): “[...] investir no desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes [...]”. Os mesmos autores afirmam, ainda, que: “[...] Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 219).

Assim, o PAE aqui proposto busca ampliar a eficiência dos processos de desenvolvimento e capacitação ofertados pela SEE aos técnicos dos setores de pagamento por meio de ações contínuas de aprendizagem e treinamento desses servidores, que devem ocorrer tanto no cotidiano profissional quanto em momentos exclusivos para esse fim. Tais momentos específicos devem acontecer presencialmente (com a ida dos servidores das SREs à sede da Secretaria de Educação e com a visita dos analistas da SEE aos órgãos regionais) e virtualmente, por meio de videoconferências, transmissão de informações e instruções escritas, por meio eletrônico e pela elaboração de cursos a distância.

O importante é que essas ações sejam planejadas antecipadamente, observem as necessidades apresentadas pelos supervisores e coordenadores de taxaço e tenham continuidade.

Nesse sentido, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) ensinam:

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 219)

É necessário frisar que essas ações ligadas à capacitação e desenvolvimento dos servidores devem ser efetivadas pela Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, por meio da Superintendência de Pessoal que, no âmbito da SEE, é o setor responsável pela **administração e aperfeiçoamento do quadro de**

**pessoal**, tanto do Órgão Central quanto das SREs e das unidades escolares (MINAS GERAIS, 2011, grifos nossos).

Assim, a próxima seção descreve os passos propostos para a efetivação das ações que constituem o presente PAE.

### 3.1 PRIMEIRAS AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

Os teóricos estudados para a realização deste trabalho demonstram a importância de se adotar, nas organizações, um programa de desenvolvimento de pessoas, visando à ampliação da qualidade de produtos e serviços, bem como ao aumento da satisfação dos clientes.

Dessa forma, pode-se afirmar que capacitar os funcionários permite à organização o aprimoramento do trabalho realizado e o alcance dos objetivos desejados.

No entanto, implementar um programa de formação em serviço não é tarefa fácil, pois o processo de desenvolvimento profissional não deve ser visto somente como um conjunto de ações fragmentadas de treinamento operacional. Pelo contrário, deve ser elaborado a partir de estratégias baseadas “[...] no conhecimento da organização, [...] no alinhamento às demandas do negócio e em como dar respostas positivas aos propósitos corporativos e desenvolver as competências necessárias para a sua sustentação” (PACHECO *et al.*, 2009, p. 41).

Assim, para que o programa de formação possa ser realmente efetivado e atenda ao propósito de ampliar a qualidade do trabalho e dos serviços prestados, é necessário conhecer o contexto no qual a organização está inserida, seus valores e seus objetivos.

Para tanto, o Plano de Ação Educacional aqui elaborado busca apresentar um modelo de formação contínuo, com a utilização de diferentes recursos, visando à capacitação constante dos servidores dos setores de pagamento das SREs.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o programa de treinamento de uma organização, para alcançar a eficácia, precisa:

- a) considerar o seu plano estratégico;
- b) observar o seu plano de desenvolvimento;
- c) limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício;
- d) eleger os projetos prioritários;

- e) evitar a discriminação de pessoas. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 222)

Assim, o plano estratégico e o plano de desenvolvimento para os servidores da SEE deverão se desencadear a partir da busca por uma visão mais ampla, que considere os horizontes futuros e preste atenção nas mudanças que podem ocorrer durante o processo.

A equipe de analistas e gestores da SEE deve estar atenta aos sinais dados no decorrer da implementação do programa, planejando as ações a serem executadas e redesenhando essas ações, sempre que necessário.

As ações a serem implementadas em um processo de capacitação devem levar em consideração, também, a necessidade de se ajustar a efetivação do programa à possibilidade financeira da organização. Desse modo, o planejamento deve sempre buscar formas de utilização racional dos ativos financeiros disponíveis, visando a atender às demandas necessárias por meio do emprego eficiente dos recursos disponibilizados.

Para tanto, devem ser elaboradas ações diferenciadas que promovam o desenvolvimento dos servidores de forma eficaz, mas sem comprometer o orçamento da organização.

Outros pontos a serem observados são a eleição de prioridades, considerando-se as demandas apresentadas e os objetivos pretendidos, e a necessidade de se promover a capacitação de todos os servidores dos setores de pagamento, sem distinção.

O programa de capacitação deverá contar com quatro etapas distintas: levantamento das necessidades, planejamento das atividades, execução das ações e avaliação do processo. Em todas essas etapas, conforme ensinam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o programa deverá se basear em três critérios:

- a) critério da relevância - cumpre desenvolver prioritariamente os conhecimentos e as habilidades mais importantes para o bom desempenho das tarefas;
- b) critério de transferibilidade – os conhecimentos adquiridos nos programas de treinamento devem ser passíveis de aplicação no trabalho cotidiano;
- c) critério do alinhamento sistêmico – os comportamentos difundidos pelo treinamento num setor da organização devem estender-se também ao sistema organizacional como um todo, visando a obter maior eficácia. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 227)



Com o intuito de ajustar o PAE ora apresentado às orientações dadas pela bibliografia pesquisada, acredita-se que, para efetivar o programa de treinamento proposto, inicialmente, os analistas da Superintendência de Pessoal, responsáveis pela orientação e pelo suporte às SREs, devem fazer um diagnóstico das necessidades dos servidores dos setores de pagamento. Esse diagnóstico deve ser realizado efetuando-se um levantamento dos erros mais comuns detectados nos processos de cálculos, verificando as dúvidas encaminhadas à SPS, por meio de ofícios e e-mails, e solicitando aos próprios taxadores que informem os assuntos que gostariam que fossem abordados em um treinamento.

Após a realização do diagnóstico, a equipe da SPS deverá se reunir para a elaboração de um treinamento presencial, para todas as SREs, no qual serão abordados, em um primeiro momento, temas gerais referentes aos procedimentos de pagamento. Essa abordagem geral é importante, considerando-se que nem todas as SREs possuem o mesmo desempenho e que nem todos os servidores possuem o mesmo grau de conhecimento.

Em um segundo momento, será interessante haver a presença de analistas de outras diretorias do Órgão Central, como a Diretoria de Gestão de Pessoal (DGEP), que é responsável por gerir o quadro de pessoal das escolas, elaborando-se a Resolução anual do quadro de pessoal, emitindo orientações sobre designações, atribuição de aulas e turmas, cumprimento de carga horária, entre outros.

A presença de analistas de outras diretorias enriquecerá o curso e auxiliará na compreensão dos taxadores acerca de temas também ligados à sua prática profissional, mas que não necessariamente se constituam em procedimentos de pagamento.

A escolha dos convidados será baseada nas demandas verificadas no momento do diagnóstico.

Por fim, deverá acontecer um momento de troca de experiências, no qual algumas SREs trarão para os colegas práticas de sucesso realizadas em sua regional.

Esse encontro deverá acontecer na sede da SEE, no início de cada ano, a partir do mês de março (considerando a abertura do ano financeiro), com a duração de três dias consecutivos. As SREs deverão ser divididas em turmas de

aproximadamente 25 alunos para que a didática não seja prejudicada em razão de um grande número de alunos por turma.

Sugere-se que participem do curso quatro servidores de cada SRE, sendo eles o coordenador de taxação, dois supervisores de taxação e o Diretor da Diretoria de Pessoal do Órgão Regional. É importante que sejam alcançados, a partir desse treinamento, tanto o nível estratégico quanto os níveis tático e operacional da SRE, considerando-se que, de acordo com os novos paradigmas da gestão, não deve mais existir separação rígida entre trabalho mental e manual e que os novos tempos necessitam de profissionais que sejam capazes de realizar as atividades integralmente.

Assim, o cronograma do curso será o descrito no quadro a seguir. A pauta será definida pelos analistas da SPS, em época oportuna, considerando as necessidades apresentadas.

Quadro 3: Cronograma do 1º treinamento

Dia de realização do encontro	Temas abordados	Responsáveis pelo encontro	Carga horária
1º dia	Abertura do encontro e abordagem a temas gerais acerca dos procedimentos de pagamento mais dificultosos	Analistas da SPS	8 horas
2º dia	Temas referentes a outras diretorias da SEE, com estreita ligação com os processos funcionais e de pagamento	Analistas da SPS e convidados especiais	8 horas
3º dia	Trocas de experiência a partir de práticas de sucesso realizadas nas SRE, avaliação e encerramento do encontro	Analistas da SPS e servidores das SRE	8 horas

Fonte: Elaboração própria.

A estimativa de custos para a realização deste encontro será o pagamento de diárias aos servidores que vierem de outras cidades, bem como do pagamento do transporte utilizado por esses servidores.

Atualmente, o valor da diária paga pela SEE aos servidores que se deslocam de suas cidades para Belo Horizonte é de R\$ 250,00. Assim, haveria um gasto de R\$ 3.000,00 com cada SRE, com o pagamento de três diárias para cada servidor.

Considerando o número de quatro servidores por órgão regional, e um quantitativo de 47 SREs a serem capacitadas, o custo total do encontro seria de R\$ 141.000,00 em pagamento de diárias.

O quadro a seguir detalha a estimativa de custos com o pagamento das diárias.

Quadro 4: Custos com diárias por SRE

Quantidade de servidores por SRE	Valor da diária para cada servidor	Valor total por SRE
04 servidores	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00

Fonte: Elaboração própria.

Já o gasto total com o pagamento de diárias está detalhado no quadro a seguir.

Quadro 5: Custo total com diárias

Quantidade total de servidores capacitados	Valor total de cada diária paga	Valor total do pagamento com diárias
188 servidores	R\$ 47.000,00	R\$ 141.000,00

Fonte: Elaboração própria.

O pagamento de transporte será variado, considerando o meio utilizado pelos servidores e o valor das passagens de ônibus ou avião na época da realização do encontro.

O tempo previsto para a capacitação de todas as SREs, nesse primeiro momento, é de aproximadamente oito semanas, uma vez que devem ser capacitadas seis SREs por turma, constituindo cada turma de 24 alunos, e deve haver o treinamento de uma turma por semana. Assim, os meses de março e abril seriam destinados a esse primeiro momento de capacitação.

Após esse primeiro encontro, os servidores capacitados devem servir de multiplicadores e repassar aos colegas dos setores de pagamento as orientações recebidas durante o curso. É importante que os analistas da SEE acompanhem esse momento de socialização do conhecimento solicitando aos órgãos regionais que enviem relatórios explicativos sobre esses momentos de compartilhamento dentro de cada SRE. Esses relatórios devem ser enviados à SEE durante o mês de maio e deverão conter as impressões dos colegas que receberam o repasse das

orientações sobre os temas abordados no treinamento e sobre o conhecimento teórico e prático que conseguiram obter.

Concomitantemente a essas ações, deverá existir, durante todo o tempo, uma preocupação da SEE em repassar, em tempo real, toda e qualquer alteração/atualização ocorrida na legislação de pessoal, nos programas e projetos adotados pela Secretaria ou nos procedimentos de pagamento dos servidores. Para tanto, é importante que a SPS desenvolva um canal de comunicação aberto e eficiente entre seus analistas e diretores e os servidores das SREs, a fim de que esses recebam orientações de forma padronizada e satisfatória e possam dirimir as dúvidas que surgirem no cotidiano de trabalho. Esse canal de comunicação pode ser aberto por meio eletrônico, com a criação de uma rede interna entre a SPS e os setores de pagamento das SREs.

Para que essa ação atenda ao objetivo de servir como instrumento de capacitação dos supervisores e coordenadores de taxaço, é necessário que todos os órgãos regionais tenham acesso às informações trocadas nessa rede e participem de forma ativa desse processo de comunicação, registrando suas dificuldades, dúvidas e necessidades cotidianas, bem como dando sugestões para a melhoria do processo. Frisa-se, mais uma vez, que o compartilhamento de informações e a troca de experiências ampliam o conhecimento e enriquece a prática de trabalho.

Dando continuidade ao programa de desenvolvimento proposto, deverá ser realizada, no mês de junho, uma videoconferência com a participação de todos os servidores dos setores de pagamento de todas as SREs.

A videoconferência é uma ferramenta do ensino a distância que, segundo Pacheco et al. (2009, p. 95),

caracteriza-se pela comunicação simultânea, em tempo real, entre grupos e pessoas situados em diferentes locais, visando à troca de informações e discussão de forma interativa, semelhante às reuniões ao vivo. Tem como benefício evitar o desperdício de tempo e o custo do deslocamento físico das pessoas envolvidas, além de poder ser gravada, para compor acervo visando a pesquisas posteriores.

Uma videoconferência já foi realizada pela equipe da SPS, junto aos coordenadores e supervisores de taxaço no ano de 2013, e as impressões foram

positivas, pois foram tratados temas de interesse dos servidores e houve a participação ativa de todos os setores de pagamento.

No entanto, no ano de 2014, não foi realizada nenhuma reunião virtual, o que demonstra, mais uma vez, a ausência de continuidade em programas de capacitação, dentro da SEE.

Durante o mês de julho, sugere-se que sejam realizadas, pela equipe coordenadora do programa, reuniões de avaliação das ações implementadas no primeiro semestre, buscando indícios de sucesso ou de fracasso através de novo levantamento do quantitativo de erros encontrados nos processos de cálculo, análise da produtividade dos servidores e observação de mudanças no comportamento dos mesmos.

Outro aspecto para o qual os gestores da SEE devem se atentar durante todo o processo é a possibilidade de promover o autodesenvolvimento dos servidores, pois essa é uma das características inerentes às novas concepções de aprendizagem e é capaz de contribuir bastante com o aumento da qualidade do trabalho realizado dentro do Órgão.

De acordo com Pacheco et al. (2009), a autoinstrução é:

Um método de aprendizagem autodirigida, que permite a assimilação de informações e que deve ser orientada e estimulada pela área de gestão de pessoas [...]. A autoinstrução se dá por meio de leitura, pesquisa específica e investigação de temas mediante canais de comunicação e informação. (PACHECO et al, 2009, p. 84)

Assim, para auxiliar os supervisores e coordenadores de taxaço em seu autodesenvolvimento, é necessário que a SPS coloque à disposição dos técnicos, por meio da intranet, a legislação de pessoal relativa aos servidores do Estado de Minas Gerais, mais especificamente aos ligados à Secretaria de Educação, bem como todo o material disponibilizado durante a realização das atividades de capacitação.

As propostas aqui apresentadas vão ao encontro do que ensinam Fleury e Junior (2002) sobre o processo de aprendizagem:

Nas organizações, há um processo permanente de mudança, e ele se dá com a mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de aprendizagem constante.

As etapas de ação e reflexão realimentam-se mutuamente. A geração e a aplicação de conhecimento ocorrerão a partir da sequência contínua dessas etapas. (FLEURY; JUNIOR, 2002, p. 136)

Após a descrição dos primeiros passos para a implantação de um novo modelo de formação em serviço para os coordenadores e supervisores de taxaço da Secretaria de Estado de Educaço de Minas Gerais, a prxima seço destaca as aões que devero dar continuidade ao programa de capacitaço, enfatizando, para tanto, o estreitamento da comunicaço entre gestores da SEE e servidores dos setores de pagamento das SREs e a ampliaço do uso de recursos tecnolcicos no processo de aprendizagem.

### 3.2 AMPLIAÇO DO USO DE TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE CAPACITAÇO

Considerando as mudanças constantes do mundo moderno, que afetam sobremaneira a vida das pessoas e das organizaço, e tendo em vista a necessidade de os trabalhadores estarem sempre atualizados e preparados para essas mudanças, propoe-se tambem a continuidade do processo de capacitaço dos supervisores e coordenadores de taxaço por meio de um curso na modalidade a distncia, a ser realizado no ms de setembro de 2015.

Nesse sentido, Pacheco et al. (2009, p. 95) afirmam:

A educaço a distncia e alicerçada nas seguintes premissas: democratizaço do acesso ao conhecimento; favorecimento da autonomia na aprendizagem; promoço do ensino inovador; incentivo à educaço continuada e reduço de custos.

Em 2013, foi publicado o Decreto nº. 46.232/2013, alterando o Decreto nº 44.205/2006 (que instituiu a poltica de desenvolvimento dos servidores do Estado de Minas Gerais), acrescentando a esse dispositivo legal o Capitulo I-A, "Capacitaço a Distncia".

Segundo o novo Decreto, "a capacitaço à distncia caracteriza-se como processo de formaço, mediado por tecnologias de informaço e de comunicaço, em que a interaço multidirecional entre alunos e tutores ocorre em tempos ou espaos diversos" (MINAS GERAIS, 2013, art. 5º-A) e tem como objetivos:

Art. 5º-C [...] I – ampliar e regionalizar ações de capacitação mediante a disponibilização de oportunidades de capacitação e desenvolvimento à distância para os servidores públicos do Estado;  
II – estabelecer parcerias, voltadas para a racionalização dos gastos e a utilização da infraestrutura disponível, entre os órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, bem como com outros poderes, esferas de governo e instituições privadas;  
III – otimizar os recursos disponíveis maximizando a oferta de cursos e vagas de modo a potencializar as oportunidades de capacitação e desenvolvimento à distância (MINAS GERAIS, 2013).

Considerando as disposições contidas no Decreto nº. 46.232/2013 e em razão do grande número de técnicos em exercício nos setores de pagamento das SREs (cerca de seiscentos servidores), acredita-se que o curso na modalidade a distância seja uma oportunidade de capacitação de um maior número de supervisores e coordenadores de taxaço, de uma forma eficiente e de baixo custo.

No entanto, para viabilizar a implementação desse curso, será necessária a articulação da SPS com outros setores do Órgão Central, tais como os setores responsáveis pelo suporte tecnológico dentro da SEE, bem como com a Secretaria de Planejamento e Gestão. Tal fato se justifica em razão do Decreto nº 46.232/2013, cujo artigo 5º- dispõe:

Art. 5º-B Os órgãos e entidades que desenvolverem ações de capacitação e desenvolvimento à distância deverão informar à SEPLAG.  
§ 1º A SEPLAG coordenará possíveis ações de capacitação conjuntas dentro da estrutura do Poder Executivo Estadual.  
§ 2º [...]  
§ 3º [...]  
§ 4º Os órgãos e entidades que necessitem de estrutura para elaborar ações de capacitação e desenvolvimento à distância deverão consultar a SEPLAG, com a finalidade de estabelecer parcerias, antes de desenvolverem ações independentes de capacitação. (MINAS GERAIS, 2013, s/p)

Esse é um fator positivo, pois passa a envolver setores e diretorias distintos na consecução de um mesmo fim, promovendo integração dentro da organização.

Além disso, a preocupação do Estado em normatizar a capacitação a distância de seus servidores demonstra que essa metodologia pode ser uma forma importante de ampliar a qualidade do trabalho dentro dos órgãos estaduais.

Na elaboração do programa do curso, sugere-se que sejam criados quatro módulos, com duração de uma semana cada. Para participar dessa capacitação, cada servidor deve destinar quatro horas semanais à realização das atividades

inerentes ao curso, o que deve ocorrer dentro do local de trabalho, uma vez que essa capacitação faz parte do processo de formação em serviço.

O curso poderá ser realizado através da plataforma *Moodle* (recurso já disponível na SEE).

Analisando o que determina o já citado Decreto nº. 46.232/2013, vê-se que:

Art. 5º-D As ações de capacitação e desenvolvimento à distância constantes deste Decreto deverão observar:

I – flexibilidade, de modo a permitir condições de tempo, espaço e interatividade adaptáveis;

II – utilização adequada dos recursos metodológicos e técnicos;

III – qualidade e relevância dos conteúdos produzidos. (MINAS GERAIS, 2013)

Assim, visando a compatibilizar as ações a serem implementadas no curso sugerido com as determinações da legislação, acredita-se que, entre os fatores a serem observados durante o planejamento do curso, devem estar os de elaborar formas adequadas de acompanhamento dos alunos, focar na objetividade dos conteúdos e propiciar aos servidores a impressão do material utilizado.

Já entre os métodos de aprendizagem a serem utilizados durante a capacitação, sugere-se que sejam priorizados: a reflexão das normas constantes da legislação de pessoal e dos processos de pagamento; o estudo de questões práticas; a participação em grupos de discussão; e a elaboração de sínteses dos conteúdos desenvolvidos.

Todas essas atividades deverão fazer parte de todos os módulos do curso e ser realizadas sob a tutoria dos analistas da SPS.

Os temas referentes ao curso serão determinados quando do planejamento da capacitação, considerando as prioridades da organização, e os servidores das SREs devem ser informados sobre a realização do curso com, pelo menos, um mês de antecedência para que possam se articular e organizar o tempo de trabalho durante a realização do treinamento.

Tanto a abertura quanto o encerramento da capacitação devem ser feitos por meio de videoconferência, com a participação de todos os envolvidos.

Para sintetizar a proposta da elaboração do curso a distância, será apresentado o plano de ação, utilizando, para tanto, o instrumento metodológico 5W2H (*What, Why, How, Who, When, Where, How much*).



Segundo Pacheco et al. (2009, p. 60), “[...] o plano de ação compreende vários fatores: tecnologia disponível, recursos em geral, modelo educacional e infraestrutura”. As mesmas autoras ensinam, ainda, que “[...] podemos assegurar a elaboração e a eficácia de um plano de ação estruturando-o por meio de ferramentas desenvolvidas por pesquisadores, entre elas, o instrumento 5W2H” (PACHECO et al, 2009, p. 60).

Assim, o quadro a seguir traz o plano de ação do curso a distância a ser efetivado pela SEE.

Quadro 6: Plano de Ação a ser implementado para realização de capacitação a distância para supervisores e coordenadores de taxaço

O QUÊ?	Capacitar supervisores e coordenadores de taxaço
POR QUÊ?	Para alcançar um grande número de servidores, visando a elevar a qualidade do trabalho dentro dos setores de pagamento das SREs.
COMO?	Implementando ações em parceria com outros setores da SEE e com a SEPLAG.  Utilizando os recursos tecnológicos disponíveis para a realização de cursos a distância, por meio da plataforma <i>Moodle</i> .  Elaborando material a ser disponibilizado para os servidores participantes de forma on-line.
QUEM?	Equipe de analistas da SPS
QUANDO?	Setembro de 2015
ONDE?	Nas próprias SREs
QUANTO?	Considerando o custo em horas de trabalho devem ser utilizadas pelos servidores 04 horas semanais, durante 04 semanas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Pacheco et al. (2009, p. 61).

Dessa forma, a elaboração e a realização do curso serão baseadas nas ações descritas no quadro a seguir.

Quadro 7: Curso a distância para supervisores e coordenadores de taxaço

	Período	Atividades			
Módulo I	1º a 4 de setembro	Estudo da legislação pertinente	Discussão do tema em grupos, via participação em fórum	Estudo de questões práticas, vinculadas ao tema estudado	Elaboração de sínteses e resumos dos conteúdos desenvolvidos
Módulo II	08 a 11 de setembro	Estudo da legislação pertinente	Discussão do tema em grupos, via participação em fórum	Estudo de questões práticas, vinculadas ao tema estudado	Elaboração de sínteses e resumos dos conteúdos desenvolvidos
Módulo III	15 a 18 de setembro	Estudo da legislação pertinente	Discussão do tema em grupos, via participação em fórum	Estudo de questões práticas, vinculadas ao tema estudado	Elaboração de sínteses e resumos dos conteúdos desenvolvidos
Módulo IV	22 a 25 de setembro	Estudo da legislação pertinente	Discussão do tema em grupos, via participação em fórum	Estudo de questões práticas, vinculadas ao tema estudado	Elaboração de sínteses e resumos dos conteúdos desenvolvidos

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação do curso deverá ocorrer durante todo o processo, por meio do acompanhamento da participação dos alunos nas atividades constantes da plataforma, e após a realização da capacitação, por meio de questionários a serem respondidos pelos participantes e de entrevistas a serem realizadas junto à chefia imediata dos servidores.

Por todo o exposto, acredita-se que, ao oferecer esse curso, a SEE possa propiciar aos coordenadores e supervisores de taxaço uma oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento, contribuindo, assim, para o aprimoramento do desempenho profissional desses servidores.

Com o intuito de continuar descrevendo as propostas elaboradas neste PAE visando ao desenvolvimento profissional dos servidores dos setores de pagamento das SREs, são apresentados, na terceira seção deste capítulo, procedimentos que

devem ser adotados para promover um diálogo mais efetivo entre o Órgão Central da SEE e as Superintendências Regionais de Ensino.

### 3.3 APROFUNDANDO O CONHECIMENTO DA REALIDADE DE TRABALHO NAS SREs

Depois da realização de um treinamento presencial com a participação de técnicos dos setores de pagamento de todas as SREs, no primeiro semestre de 2015, e da intensificação da comunicação entre o Órgão Central e os órgãos regionais, por meio do uso de diferentes mídias e tecnologias, a próxima ação proposta tem como objetivo o conhecimento da realidade de trabalho dos supervisores e coordenadores de taxaço por meio de visitas dos analistas da SPS às sedes das SRE durante o mês de novembro de 2015.

O deslocamento dos servidores do Órgão Central até as cidades onde funcionam os órgãos regionais é importante para que se possam conhecer as condições de trabalho dos servidores das SREs e levar informações precisas aos gestores da SEE sobre as dificuldades e necessidades apresentadas pelos órgãos regionais, assim como sobre as práticas de sucesso observadas durante a realização dos encontros.

Assim, a visita *in loco* dos analistas da SPS às SREs pode ser considerada uma ferramenta que permitirá a aproximação dos níveis estratégico, tático e operacional do órgão de educação mineiro, possibilitando um alinhamento dos objetivos pretendidos por todos esses níveis dentro da organização.

Para que sejam otimizados os recursos a serem utilizados na implementação desses encontros, tais como o tempo gasto com o deslocamento dos analistas de Belo Horizonte para as SREs, o tempo destinado à realização das visitas e os recursos financeiros disponíveis, sugere-se que eles aconteçam em polos regionais, de forma semelhante à capacitação ocorrida no ano de 2011, já descrita no capítulo 1 deste trabalho.

Propõe-se que a visita tenha duração de dois dias em cada polo e que esse momento específico de capacitação tenha como principais objetivos refletir sobre as ações de desenvolvimento profissional implementadas durante o ano, reforçar pontos que possam ter sido abordados de forma insuficiente e favorecer a integração dos servidores das várias SREs participantes dos encontros.

Tendo em vista a proximidade geográfica, sugere-se, no quadro X, a seguinte divisão por polos:

Quadro 8: Divisão das SREs em polos regionais

<b>Pólo Regional</b>	<b>SREs abrangidas</b>
Polo I	Conselheiro Lafaiete, Divinópolis, Metropolitanas A, B, e C, Pará de Minas, Ouro Preto e Sete Lagoas
Polo II	Almenara, Araçuaí, Curvelo, Diamantina, Janaúba, Januária, Montes Claros e Pirapora
Polo III	Caratinga, Coronel Fabriciano, Guanhães, Governador Valadares, Manhuaçu, Nova Era e Teófilo Otoni
Polo IV	Ituiutaba, Monte Carmelo, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia e Unaí
Polo V	Barbacena, Carangola, Juiz de Fora, Leopoldina, Muriaé, Ponte Nova, São João Del-Rei e Ubá
Polo VI	Campo Belo, Caxambu, Itajubá, Passos, Poços de Caldas, Pouso Alegre, São Sebastião do Paraíso e Varginha

Fonte: Elaboração própria.

Como são seis os polos a serem visitados, podendo haver a visita a até dois polos por semana, estima-se que o tempo total a ser utilizado para a realização dos encontros seja de três semanas.

Visando à redução dos custos e considerando a infraestrutura existente nos órgãos regionais (que nem sempre contam com espaços físicos adequados e maquinário suficiente), recomenda-se que participem dos encontros três servidores de cada SRE.

A estimativa de gastos deverá considerar o pagamento de duas diárias para cada servidor participante, bem como o pagamento do transporte utilizado para o deslocamento até as cidades onde acontecerão os encontros.

Como o valor das diárias para as cidades do interior de Minas Gerais é, hoje, de R\$ 150,00, calcula-se um gasto de, aproximadamente, R\$ 45.000,00, com o pagamento de diárias aos servidores dos setores de pagamento das 47 SREs.

Os custos com transporte dependerão do valor a ser gasto com passagens de ônibus intermunicipais, passagens de avião ou combustível quando a viagem ocorrer em carros oficiais.

Para melhor visualizar as propostas presentes neste Plano de Ação, o quadro 9 traz um resumo das ações que podem ser executadas pela SEE, para capacitação dos supervisores e coordenadores de taxaço.

Quadro 9: Elementos relevantes da proposta de capacitação apresentada

FOCO	Servidores públicos estaduais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
AÇÃO	Capacitar os técnicos do setor de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhorar o desempenho profissional dos servidores;</li> <li>- ampliar a qualidade das informações prestadas ao público;</li> <li>- promover agilidade e assertividade na inclusão de dados no SISAP e no pagamento dos servidores vinculados à SEE;</li> <li>- proporcionar agilidade na divulgação das normas vigentes e socialização dos conhecimentos institucionais;</li> <li>- ampliar a eficiência do trabalho, garantindo o cumprimento das demandas nos prazos estipulados.</li> </ul>
LACUNAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-inexistência de programas contínuos de aperfeiçoamento profissional dentro do Órgão;</li> <li>-ausência de periodicidade definida para os cursos de capacitação;</li> <li>-longo intervalo de tempo entre uma capacitação e outra;</li> <li>-curta carga horária dispensada para os cursos;</li> <li>-abordagem de muitos temas ao mesmo tempo, dificultando o aprofundamento em assuntos específicos.</li> </ul>
ETAPAS IDENTIFICADAS PARA MELHORIA DO PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-levantamento das necessidades;</li> <li>- planejamento das atividades;</li> <li>- execução das ações e avaliação do processo.</li> </ul>
PROPOSTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realização de encontros presenciais na sede da SEE e em polos regionais;</li> <li>- organização de cursos de capacitação a distância;</li> <li>- ampliação dos canais de comunicação</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Diante das propostas efetuadas neste PAE, acredita-se que o programa de treinamento a ser implementado pela SEE poderá contribuir de maneira eficaz para a ampliação da qualidade do trabalho dos técnicos dos setores de pagamento das SREs.

No entanto, para que essa contribuição seja efetiva, é necessário que haja a perspectiva de uma relação direta entre as ações implementadas e a possibilidade de alcance dos objetivos pretendidos. É necessário, também, que haja o envolvimento comprometido dos gestores com as ações a serem desenvolvidas e a

proposição de soluções criativas, por parte dos servidores responsáveis pelo programa de capacitação, para os eventuais problemas que possam surgir.

Concomitantemente, é importante haver a avaliação do aprendizado durante todo o processo, bem como a avaliação dos resultados alcançados.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 227) complementam esse raciocínio:

No nível organizacional, cumpre verificar se o treinamento produziu melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento com os empregados. Quanto ao desempenho das pessoas, além dos indicadores já mencionados, devem-se examinar as variações no volume de produção dos empregados treinados e as mudanças verificadas em seu comportamento. No tocante às tarefas e operações, deve-se verificar se houve aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e redução dos índices de acidentes.

Nessa mesma direção, Pacheco et al. (2009) ensinam:

Os benefícios pelo uso adequado das avaliações e análise dos programas executados são inúmeros, principalmente na revisão dos seus objetivos específicos, em função da intensidade de aplicação dos conteúdos, para que estejam permanentemente compatíveis com as estratégias organizacionais. (PACHECO et al, 2009, p. 69)

Analisando-se esses ensinamentos, sugere-se que, ao implantar o programa de capacitação para os supervisores e coordenadores de taxaço, a SEE procure verificar constantemente as estratégias formuladas para o desenvolvimento dos servidores, pois os programas implementados somente serão eficazes se agregarem valor e forem capazes de despertar e manter o interesse dos participantes.

Dessa forma, os gestores da SEE deverão ter sempre atitudes de reflexão e análise sobre o programa desenvolvido, com o intuito de redesenhar as estratégias de acordo com as circunstâncias apresentadas, buscando permanentemente a melhoria e o aprimoramento do processo.

Além disso, é importante lembrar que a proposta efetuada neste trabalho é de que as ações de capacitação sejam constantes e continuem a acontecer no decorrer dos anos. As ações a serem realizadas no ano de 2015 representam somente o início da implementação de um processo que deve ser contínuo e aperfeiçoado ao longo do tempo.

Após a pesquisa realizada sobre a importância do processo de desenvolvimento e capacitação de pessoas dentro de uma organização e considerando as ações propostas neste PAE, espera-se que a implementação de

um novo modelo de formação em serviço possa se constituir em instrumento de valorização e progresso dos servidores. Espera-se também que ela auxilie supervisores e coordenadores de taxaço no aumento da qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente, auxilie a SEE a alcançar a excelência na prestação do serviço público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos contemporâneos no campo da Administração têm buscado, a partir da definição do termo organizações como sendo, segundo Ferreira (2014, p. 4), “[...] entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se em sistemas voltados para o alcance de determinados objetivos”, verificar a importância da missão que cada organização deve cumprir.

A Secretaria de Estado de Educação, como órgão pertencente à estrutura da Administração Pública mineira, tem como objetivo prestar um serviço público de qualidade e atender às demandas sociais que lhe cabem.

Entre os muitos serviços que devem ser prestados pela SEE, está o de gerenciar a vida funcional dos servidores vinculados ao seu Quadro de Pessoal, garantindo que todos tenham seus direitos concedidos e efetivados.

Para gerir os dados funcionais e financeiros dos servidores vinculados à SEE, existem, nas SREs, os setores de pagamento, que têm, entre outras, a atribuição de processar a folha de pagamento, bem como de incluir e atualizar os dados funcionais e financeiros, de todos os servidores vinculados aos órgãos regionais de ensino (professores, servidores administrativos das escolas e servidores lotados nas sedes das SREs) no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP).

Em virtude disso, verifica-se que a atuação dos servidores pertencentes aos setores de pagamento tem impacto direto no trabalho dos professores nas escolas, uma vez que o pagamento correto e atualizado dos benefícios pode ser considerado um fator de motivação para o trabalho dos docentes, assim como o desacerto no pagamento pode causar frustração e irritabilidade nesses profissionais.

No entanto, em decorrência do grande número de servidores pertencentes ao Quadro da SEE e das diferentes situações funcionais nas quais eles podem se encontrar em decorrência da extensão de normas de pessoal e de projetos educacionais nos quais são inseridos, muitas vezes, é dificultoso para os setores de pagamento realizar, de maneira ágil e eficiente, as tarefas que lhes são destinadas.

Considerando, ainda, o número extenso de SREs e as peculiaridades observadas em cada uma, verifica-se ser necessária a realização, juntamente com todos os setores de pagamento, de estudos periódicos e sistemáticos das normas que tratam da legislação de pessoal no Estado de Minas, assim como das



normatizações relativas ao pagamento dos profissionais vinculados à educação mineira.

Assim sendo, o trabalho realizado para esta dissertação do Mestrado teve como objetivo analisar os modelos de formação em serviço adotados pela SEE e propor melhorias para as condições de trabalho em que se encontram os servidores dos setores de pagamento das SREs relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas por meio de capacitações e treinamentos, a fim de que estes possam atender de forma mais eficiente e eficaz aos destinatários dos seus serviços.

Com o intuito de atender a esses objetivos, a presente pesquisa foi dividida em três capítulos, sendo o capítulo 1 destinado ao conhecimento da estrutura orgânica da SEE, a fim de verificar as competências desse órgão e os diversos setores que o compõem.

Esse mesmo capítulo tratou, ainda, de apresentar as políticas formuladas pelo Estado de Minas Gerais com vistas ao desenvolvimento de seus servidores, enfatizando as políticas ligadas ao Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação.

Posteriormente, foram estudadas as atribuições dos supervisores e coordenadores de taxação a fim de se conhecer o trabalho e as responsabilidades desses servidores na prestação de serviços que fazem parte das incumbências da SEE.

Finalizando o capítulo 1, foram apresentados dados relevantes acerca do quantitativo de incorreções detectados em processos de cálculos efetuados pelos servidores das SREs e analisados os últimos processos de capacitação oferecidos pela SEE aos servidores dos setores de pagamento dos órgãos regionais.

No capítulo 2, foram estudadas as principais Teorias Administrativas construídas ao longo do tempo e analisadas as práticas contemporâneas de gestão de pessoas descritas por importantes autores.

Procurou-se, também, nesse capítulo, conhecer o conceito e os modelos de administração pública existentes, analisar a política de desenvolvimento do Estado de Minas e realizar a análise de dados relativos a processos de cálculos oriundos das 47 SREs no período de 2009 a 2013.

Além disso, foram apresentadas e analisadas as respostas dos técnicos dos setores de pagamento das SREs Almenara e Janaúba, a uma entrevista realizada

no primeiro semestre de 2014, acerca de suas impressões sobre o processo de capacitação do qual participaram no ano de 2013. A análise das respostas demonstrou que todos os servidores capacitados consideravam importante a participação em processos de desenvolvimento e demonstravam o desejo de que esses processos fossem contínuos.

Por fim, no capítulo 3, foi elaborado o Plano de Ação Educacional, com propostas a serem efetivadas pela Secretaria de Educação com vistas a ampliar a eficiência do processo de capacitação ofertado por esse órgão.

As propostas efetuadas no PAE tiveram como objetivo oferecer aos servidores a oportunidade de formação em serviço de forma continuada a fim de ampliar o conhecimento individual e coletivo.

Entre as tendências da gestão contemporânea, está a valorização do trabalho em equipe, com a criação de um ambiente favorável à realização colaborativa das atividades no lugar da prática individual do trabalho. Muitas são as vantagens de se trabalhar em equipe, pois a soma dos esforços das partes fortalece o todo.

Dessa forma, a realização dos encontros e cursos propostos no PAE, bem como a abertura de canais diretos de comunicação entre o Órgão Central da SEE e os setores de pagamento das SREs têm, entre seus objetivos, fazer com que uma equipe auxilie a outra em seu desenvolvimento, favorecendo a troca de experiências e o crescimento mútuo.

Verificou-se, ao longo de toda a pesquisa, a importância dos processos de formação continuada integrantes de uma organização, pois os estudos efetuados demonstraram que, ao se proporcionar condições para o crescimento individual e do grupo, auxilia-se as pessoas a se tornarem mais eficientes na realização do trabalho e mais seguras e aptas a interagir com aqueles que são os destinatários dos seus serviços.

Assim, havendo ampliação do conhecimento institucional pelos servidores da SEE, acredita-se que eles poderão aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho que realizam.

Por tudo isso, verifica-se que, com o conhecimento teórico e técnico apreendido, os servidores dos setores de pagamento poderão realizar suas análises de maneira mais ágil e assertiva e estarão aptos a responder aos questionamentos feitos pelos diversos atores sociais (professores, sindicatos, procuradores, autoridades judiciárias) acerca dos temas ligados ao trabalho que é desenvolvido no

setor. Isso possibilitará que o trabalho realizado por esses servidores seja eficiente, gerando confiança nas relações entre SEE e sociedade e impactando positivamente a prestação do serviço realizado pelo Órgão.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, 2007.

ANASTASIA. Antônio Augusto Junho. Antecedentes e Origem do Choque de Gestão. In VILHENA, Renata *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o Desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, 363p.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. São Paulo: Faculdade de Economia, 1999.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 1 nov. 2013.

BRASIL. Os Avanços da Reforma na Administração Pública. **Caderno 15**, Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, nº 47 (janeiro-abril). Brasília, maio de 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma Gerencial do Estado** (s/d). Website, disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em 12/05/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Abrindo a Caixa**: elementos para melhor compreender a análise de políticas públicas. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=97&topic=2>>. Acesso em: 23 set. 2014.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. Teorias da administração. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos. (orgs.) **Administração**: princípios teóricos e práticos. Editora UFJF, Juiz de Fora, 2013.

DUTRA. Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Administração Pública Gerencial. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinícius (orgs.) **Administração Pública Contemporânea**: política, democracia e gestão. Editora UFJF, Juiz de Fora, 2013.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos contemporâneos de Gestão e Liderança**. Juiz de Fora: UFJF, 2014. Disponível em: <<http://www.ppgp2013.caedufjf.net/course/view.php?id=149>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MINAS GERAIS. **Manual de Capacitação para as unidades de recursos humanos**: Levantamento de necessidades de desenvolvimento. 2012. Disponível em: [http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao\\_pessoas\\_politicas\\_desenvolvimento/inf\\_pades.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao_pessoas_politicas_desenvolvimento/inf_pades.pdf).

MINAS GERAIS. **Decreto nº. 43.441/2003**. Estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

MINAS GERAIS, **Decreto nº. 44.205/2006**. Institui a política de desenvolvimento dos servidores públicos civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo estadual e dá outras providências. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

MINAS GERAIS, **Decreto nº. 44.261/2006**. Dispõe sobre a identificação e lotação de funções gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo de que trata a Lei nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MINAS GERAIS, **Decreto nº. 44.516/2007**. Altera o decreto nº 43.441, de 17 de julho de 2003, que estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MINAS GERAIS, **Decreto nº. 45.849/2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 27 out. 2013.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.232/2013**, de 30 de abril de 2013. Altera o Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46232&comp=&ano=2013&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46232&comp=&ano=2013&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 1º out. 2014.

MINAS GERAIS, **Lei nº. 15.293/2004**. Institui as carreiras dos profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 25 mai. 2013.

MINAS GERAIS, **Lei nº. 15.961/2005**. Estabelece as tabelas de vencimento básico das carreiras do Poder Executivo que especifica, dispõe sobre a Vantagem Temporária Incorporável - VTI - e sobre o posicionamento dos servidores nas carreiras e dá outras providências. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MINAS GERAIS, **Lei Delegada nº. 180/2011**. Dispões sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em: 27 out. 2013.

MINAS GERAIS, Portal do Governo de Minas Gerais. **Estrutura Governamental**. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/m/governomg/governo/estrutura-governamental/5835-secretarias-de-estado/5794/504>>. Acesso em 20 set. 2014.

MINAS GERAIS, Portal do Governo de Minas Gerais. **Política Estadual de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <[www.mg.gov.br/governomg/portal/](http://www.mg.gov.br/governomg/portal/)>. Acesso em: 28 out. 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Concurso da Secretaria de Estado de Educação – Edital SEPLAG/SEE Nº 01/2011**. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Missão e valores**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Nota técnica da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos**, 2011.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Organograma**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/organograma>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Superintendências Regionais de Ensino**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/superintendencias-regionais-de-ensino>>. Acesso em: 15 nov. 2013

NORONHA, Antonio Luiz Musa de. Gestão de Pagamentos e Benefícios. In VILHENA, Renata *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinícius (orgs.) **Administração Pública Contemporânea**: política, democracia e gestão. Editora UFJF, Juiz de Fora, 2013.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Ana Cherubina; BECKERT Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr, 2010.

SANTOS, Gilmar José dos. Organização e Ambiente. In: SANTOS, Gilmar José dos; SANABIO, Marcos Tanure (orgs.). **Administração**: princípios teóricos e práticos. Juiz de Fora: UFJF, 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

## APÊNDICE – QUESTÕES DA ENTREVISTA REALIZADA JUNTO AOS TÉCNICOS DAS SREs ALMENARA E JANAÚBA

Senhor (a) Servidor (a),

As questões abaixo têm como objetivos avaliar a capacitação oferecida pelo Órgão Central, no ano de 2013, aos técnicos do Setor de Pagamento dessa SRE, bem como auxiliar no aprimoramento de futuras capacitações.

Suas respostas serão de extrema importância para o aperfeiçoamento de novos treinamentos.

Questões:

1) Considerando o intervalo de 0 a 10, atribua uma nota ao curso ofertado. Justifique sua resposta.

2) Sinalize o quanto o curso estava adequado à sua realidade profissional:

Inadequado

Pouco adequado

Adequado

Bastante adequado

Justifique sua resposta.

3) Quanto o curso contribuiu/está contribuindo com sua prática profissional?

Não contribuiu

Contribuiu pouco

Contribuiu razoavelmente

Contribuiu bastante

Justifique sua resposta.

4) Que sugestões você daria para aprimorar o processo de capacitação oferecido pelo Órgão Central?